

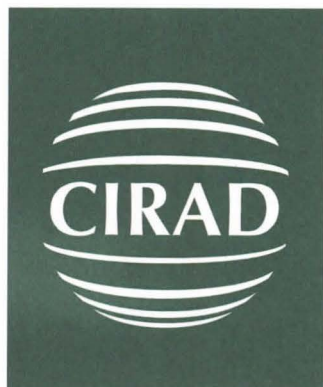
REPUBLIQUE DU BENIN

=====

Fédération des Unions de Producteurs / FUPRO

Union des Producteurs du Centre (UPC – Bénin)

=====



**PROJET DE CONSOLIDATION DES
COOPERATIVES AGRICOLES – PROCOCA 2**

Bilan à mi-parcours et propositions

**Mission d'appui à l'Union des producteurs du centre – Bénin
(UPC)**

Florentin AGOUA
Marie-Rose MERCOIRET
Patrick DELMAS
Sikirou OLOULOTAN

CIRAD-TERA
N° 15/2002
Novembre/Décembre 2001

SOMMAIRE		
TITRES		PAGES
	SIGLES	
	INTRODUCTION	1
1.	Bref rappel sur les organisations paysannes des départements du Zou et des Collines	1
2.	Objectifs du PROCOCA	3
3.	Objectifs et déroulement de la mission	4
	PREMIERE PARTIE : BILAN DES ACTIONS MENEES DANS LE CADRE DU PROCOCA2	6
I	UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DEFAVORABLE	8
1.	La production de coton est en difficulté	8
2.	Une diversification recherchée mais qui soulève des questions complexes	10
3.	Des conséquences pour les producteurs et leurs organisations	12
4.	Des attentes de la part des producteurs	14
II	BILAN DES ACTIONS MENEES	17
1.	AXE 1 : L'amélioration du fonctionnement interne des organisations	19
2.	AXE 2 : L'acquisition d'outils nécessaires à l'innovation	23
3.	AXE 3 : Les appuis aux activités économiques	29
4.	AXE 4 : L'appui aux initiatives des groupements féminins	36
5.	AXE 5 : La défense des intérêts des producteurs	37
III	QUELQUES CONCLUSIONS	39
1.	Des acquis importants	39
2.	Des faiblesses	40
	DEUXIEME PARTIE : DES PROPOSITIONS	45
I	REPRECISER LES OBJECTIFS ET LES ORIENTATIONS DU PROCOCA 2	47
1.	Des objectifs (rappel)	47
2.	Des orientations opérationnelles	48
II	PRIORITES PAR AXE DE TRAVAIL	50
1.	AXE 1 : L'amélioration du fonctionnement interne des OP	50
2.	AXE 2 : L'acquisition d'outils nécessaires à l'innovation	52
3.	AXE 3 : L'appui aux activités économiques	56
4.	AXE 4 : L'appui aux activités des groupements féminins (GF)	61
5.	AXE 5 : La défense des intérêts des producteurs	62
III	ORGANISATION DU TRAVAIL	64
1.	Les formateurs comptables	64
2.	Les conseillers formateurs de l'appui technique	65
3.	La coordination doit aussi évoluer	65
4.	Des moyens de travail adaptés	66

IV	MEILLEURE VALORISATION DES PARTENARIATS EXTERIEURS	66
1.	Nouer une alliance forte entre l'UPC et le PPAB	66
2.	Concernant les prestations de service	66
3.	Concernant le partenariat avec le GECA	67
V	ORGANISATION CONCERTEE DES RELATIONS DE L'UPC AVEC L'AFD	68
1.	Repréciser les responsabilités dans la gestion du PROCOCA ainsi que la répartition des tâches	68
2.	Alléger les procédures de décaissement	68
3.	Alléger les charges qui pèsent sur l'UPC	70
VI	REMARQUES SUR L'EXECUTION FINANCIERE DU PROCOCA 2	70
	CONCLUSION	71
	ANNEXES	72
	Annexe 1 : Bilan et propositions concernant l'alphabétisation	
	Annexe 2 : Méthodologie proposée par GERAM-Conseils	
	Annexe 3 : Activités menées par le Conseiller en OP des Collines (2000 et 2001)	
	Annexe 4 : Termes de référence de la mission	

SIGLES

AFD	: Agence française de développement
AIC	: Association interprofessionnelle du coton
APM	: Agricultures paysannes et modernisation
APV	: Agent polyvalent de vulgarisation
CAGIA-BENIN	: Coopérative d'approvisionnement et de gestion des intrants agricoles du Bénin
CARDER	: Centre d'action régionale pour le développement rural
CIRAD-TERA	: Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour de développement-Territoires, environnement et acteurs
CLCAM	: Caisse locale de crédit agricole mutuel
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSPR	: Centrale de sécurisation des paiements et du recouvrement
EFOR-SARL	: Expertise et formation - Société anonyme à responsabilité limitée
FUPRO-BENIN	: Fédération des unions de producteurs du Bénin
GECA-Prospective	: Gestion d'entreprise en culture africaine-Prospective
GEFAD	: Groupe d'études et de formation pour l'autodéveloppement
GERAM-DDCF	: Groupe d'expertise et d'ingénierie rurales pour l'autopromotion du monde rural-Développement durable, communication et formation
GERAM-Conseils	: Groupe d'expertise et d'ingénierie rurales pour l'autopromotion du monde rural-Conseils
GV	: Groupement villageois
MARI	: Marge après remboursement des intrants
ONG	: Organisation non gouvernementale
PPAB	: Programme de professionnalisation de l'agriculture au Bénin
PROCOCA	: Projet de consolidation des coopératives agricoles
RDR	: Responsable du développement rural
ROPPA	: Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest
SONAPRA	: Société nationale de promotion agricole
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UPC-BENIN	: Union des producteurs du centre-Bénin
USPP	: Union sous-préfectorale des producteurs

INTRODUCTION

L'Union des Producteurs du Centre (UPC-Bénin) bénéficie depuis 1996 d'un soutien de l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre du Projet de Consolidation des Coopératives Agricoles (PROCOCA) :

- la première phase du projet (PROCOCA 1) a duré quatre ans (1996 – 1999) ;
- la deuxième phase (PROCOCA 2) a réellement démarré en 2000 pour une durée prévue de trois ans ; celle-ci sera sans doute prolongée du fait que le démarrage effectif de la deuxième phase a été légèrement retardé et que la consommation des crédits disponibles a été inférieure aux prévisions.

Une mission d'appui a été effectuée par le CIRAD auprès de l'UPC-Bénin du 19 au 30 novembre 2000. Réalisée à la demande de Monsieur le Président de l'UPC, la mission était composée de Marie-Rose MERCOIRET (Programme Agricultures Familiales du CIRAD-TERA), de Florentin AGOUA (consultant indépendant) ; elle a bénéficié de la contribution précieuse et active de Patrick DELMAS (Programme d'appui à la Professionnalisation de l'Agriculture au Bénin, PPAB) qui a participé à la quasi totalité de la mission et à l'élaboration des propositions. A noter également la participation à la mission de Monsieur Sikirou OULOULOTAN, récemment recruté par l'UPC comme « interface » dans le cadre du projet PROCOCA 2 ; outre la richesse de sa contribution, sa participation a permis de préciser le rôle opérationnel qu'il jouera dorénavant dans le projet.

1. Bref rappel sur les organisations paysannes des départements du Zou et des Collines⁽¹⁾

L'union des Producteurs du Centre du Bénin (UPC), anciennement Union Départementale des Producteurs du Zou (UDP-Zou), a changé de dénomination à la suite du nouveau découpage administratif qui a scindé l'ancien département du Zou en deux départements (le Zou et les Collines) :

- c'est une organisation paysanne de troisième niveau, qui fédère les quinze Unions Sous-Prélectorales des Producteurs (USPP) des deux nouveaux départements.
- La base de l'organisation est constituée par 578 **groupements villageois** (GV) et par un membre croissant de groupements féminins (GF) qui, progressivement, renforcent leur structuration interne, se regroupent dans des unions spécifiques dont certaines adhèrent aux USPP.

Fortement liés au coton (qui structure l'activité de la plupart des groupements et dont ils tirent l'essentiel de leurs ressources collectives), les GV s'efforcent de diversifier leurs activités ; ils constituent un ensemble hétérogène du fait de leur taille très variable, de leur localisation géographique qui influe sur les opportunités économiques qui leur sont offertes, du fait aussi de l'expérience de leurs dirigeants, de l'importance de la production cotonnière villageoise et des ressources collectives très inégales qu'elle génère, etc.

Le nombre de groupements féminins était estimé à 247 par le CARDER en 1999 ; de création récente, souvent centrés sur des activités de transformation agroalimentaire, beaucoup de

⁽¹⁾ Cf. notamment le rapport de mission de AGOUA, MERCOIRET, Novembre-Décembre 1999.

groupements féminins ont été jusqu'à une date récente, et demeurent pour certains, peu formalisés (absence de statut officiel, ressources très limitées, niveau d'activité faible, etc.).

- Les USPP ont été créées dans le Zou et les Collines entre 1991 et 1995 dans le cadre du « programme de transfert des activités et des compétences aux organisations paysannes », mis en œuvre par le Gouvernement béninois selon les principes définis par la Lettre de Politique du Développement Rural de 1991. Chaque USPP regroupe les GV de la sous-préfecture concernée ; les USPP jouent un rôle très important dans l'approvisionnement en intrants, dans l'organisation de la commercialisation du coton graine, etc.
- Elles s'efforcent de diversifier leurs activités car les objectifs qu'elles se sont définis ne se limitent pas à la filière coton : elles y parviennent diversement mais il est indéniable que des progrès notables ont été enregistrés dans ce sens. A noter que toutes les USPP ont recruté un gérant salarié et que certaines d'entre elles ont en outre recruté un comptable. Les USPP du Zou et des Collines font partie des 77 USPP du Bénin qui ont porté sur les fonts baptismaux la Coopérative d'approvisionnement et de gestion des intrants agricoles du Bénin (CAGIA-BENIN).
- L'UDP du Zou, devenue UPC-Bénin en 2000, a été créée en 1993 et a été enregistrée officiellement en 1996 en tant qu'entreprise coopérative de droit privé ; elle s'est défini des objectifs très larges qui s'organisent autour de l'amélioration de l'environnement socio-économique de l'agriculture, à travers, d'une part, la mise en place de services aux producteurs et aux organisations membres et à travers, d'autre part, la « défense des droits, des intérêts des producteurs et de leurs organisations professionnelles ». L'UPC-Bénin est membre de la Fédération des Unions de Producteurs (FUPRO-Bénin), organisation « faîtière » nationale de quatrième niveau.

Quatre remarques concernant lesdites organisations :

- Les organisations paysannes des départements du Zou et des Collines sont encore jeunes et leur autonomisation par rapport à leur tutelle (le CARDER) est relativement récente (entre six et dix ans pour les USPP) ; en peu d'années elles se sont imposées comme des partenaires à part entière des autres acteurs économiques et des pouvoirs publics et peuvent se prévaloir d'acquis importants tant en ce qui concerne les fonctions économiques (approvisionnement, gestion du crédit, commercialisation) que les fonctions d'intérêt général délaissées par l'Etat.
- La structuration verticale des organisations s'est mise en place à partir de la base et a débouché sur un fonctionnement en « réseau » dont les USPP constituent la clef de voûte ; le rôle central dévolu aux USPP (rendu possible par le système de répartition des ressources collectives générées par le coton) a préservé le réseau des lourdeurs bureaucratiques qui découlent généralement de la concentration des tâches, des ressources et du pouvoir, au sommet.
- « Le transfert des activités et des compétences » aux organisations paysannes s'est accompagné au Bénin d'un véritable transfert de ressources : outre la rémunération des prestations de service liées à la mise en place des intrants et à la commercialisation primaire du coton, aux excédents de poids et aux frais de marché (improprement qualifiés de « ristournes »), les organisations paysannes ont eu accès aux bénéfices de la filière et ont donc perçu des « plus-values » jusqu'à la campagne 1997 – 1998 incluse. Le mécanisme de répartition des « plus-values » a pris fin à partir de la campagne 1998 –

1999 et a été remplacé par l'augmentation (éphémère) du prix d'achat du coton graine aux producteurs.

- La dépendance des organisations à l'endroit des ressources du coton est très forte ; cela se traduit par des différences importantes entre les « grosses » USPP, situées dans les sous-préfectures cotonnières et les « petites » USPP qui sont dans des zones moins favorables à la culture du coton. Cette dépendance rend l'ensemble des organisations du réseau très sensibles aux évolutions de la filière coton ; ainsi dans la période récente, les multiples dysfonctionnements qui affectent la filière font peser des contraintes multiples sur les producteurs et leurs organisations.

2. Objectifs du PROCOCA

Le diagnostic initial réalisé en 1994, préalable à l'étude de faisabilité du PROCOCA 1, mettait en évidence l'intérêt des dynamiques d'organisation observées mais aussi les faiblesses d'organisations paysannes en phase d'émergence, présentant des degrés de structuration très divers, souvent peu maîtrisées par les adhérents de base, confrontées à des difficultés de gestion très importantes, etc. Le PROCOCA 1, s'est de ce fait, structuré autour de trois axes principaux :

- ✓ l'éducation coopérative,
- ✓ la gestion,
- ✓ l'alphabétisation.

Il s'agissait pour l'essentiel d'apporter, à travers le PROCOCA 1, un appui à la structuration des organisations (GV, USPP, UDP) afin d'améliorer leur fonctionnement interne (maîtrise de l'organisation mise en place, adoption de règles de gestion rigoureuses et transparentes, etc.) et de renforcer leurs capacités à programmer et à mettre en œuvre des actions économiques viables.

L'évaluation du PROCOCA 1 a mis en évidence :

- L'importance des résultats obtenus en ce qui concernait notamment la structuration interne des organisations, les modalités de la gestion, l'appui apporté par les USPP aux GV membres.
- Le succès indéniable du programme d'alphabétisation qui a créé les conditions d'une participation accrue des producteurs à la vie de leur organisation et a favorisé l'élargissement de leurs capacités d'initiative dans le secteur économique.
- Le renforcement du rôle joué par les producteurs organisés dans le fonctionnement de la filière coton.
- Le démarrage d'activités économiques de diversification.
- Etc.

L'évaluation a aussi mis en évidence le fait que, malgré des avancées importantes, beaucoup restait à faire pour renforcer les acquis et améliorer l'efficacité des organisations dans un contexte économique globalement peu favorable aux initiatives des producteurs (dysfonctionnements de la filière coton, multiplicité des problèmes écologiques, techniques et

économiques, relations souvent très déséquilibrées entre les organisations paysannes et les autres acteurs, etc.).

Les recommandations concernant la mise en œuvre du PROCOCA 2 étaient structurées en six points :

- a) Renforcer les capacités des producteurs et de leurs organisations par la poursuite de l'alphabétisation, l'intensification, la diversification et la réorganisation des actions de formation (appui à l'élaboration de plans d'actions spécifiques à chaque USPP débouchant sur des plans de formation, formation des responsables d'organisations, etc.).
- b) Renforcer et réorganiser l'appui à la gestion par le recrutement, par les USPP, de « formateurs-comptables » ayant deux missions : la tenue des documents financiers de l'USPP, la formation des membres des GV et notamment le suivi de leurs documents comptables.
- c) Promouvoir une politique d'information et de communication des organisations paysannes.
- d) Apporter un appui spécifique aux groupements féminins.
- e) Organiser mieux le travail au sein de l'UDP (respect des textes législatifs et des principes coopératifs et tenue régulière des réunions statutaires ; clarification du partage des tâches entre les différentes instances en ce qui concerne la programmation, le suivi, l'évaluation et le contrôle ; rôle de l'interface, etc.).
- f) Sécuriser et accroître les ressources financières de l'UDP.

3. Objectifs et déroulement de la mission

La mission avait trois objectifs :

- réaliser un bilan, à mi-parcours, des actions menées par l'UPC-Bénin dans le cadre du PROCOA 2 ;
- préciser les programmes de travail à partir de l'identification, avec l'UPC, d'objectifs à moyen terme et de priorités ;
- formuler des propositions relatives à l'organisation du travail, aux ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs définis et aux modalités de mobilisation des ressources financières.

Elle s'est déroulée dans de très bonnes conditions grâce à la disponibilité et à la coopération exemplaires dont ont fait preuve les responsables et l'équipe technique de l'UPC-Bénin . Au cours du séjour effectué dans les départements du Zou et des Collines, il a ainsi été possible :

- de consulter les nombreux documents produits par l'UPC (programmes d'activités, évaluations, documents techniques, etc), les rapports des différents prestataires de service qui appuient l'UPC (GECA, GEFAD, GERAM-DDCF, GERAM-Conseil, etc.).

- de rencontrer à deux reprises le Conseil d'Administration de l'UPC-Bénin (au démarrage de la mission et pour la restitution des résultats).
- de visiter quatre USPP, des groupements villageois et des groupements féminins.
- de tenir plusieurs réunions avec l'équipe technique de l'UPC.
- de rencontrer certains prestataires de service (GEFAD, GERAM-DDCF, GERAM-Conseil, etc).
- etc.

Des contacts approfondis ont également eu lieu avec l'Agence Française de Développement, dès l'arrivée de la mission et au cours d'une réunion de restitution finale à laquelle assistaient aussi le Président, le Trésorier de l'UPC et le Coordonnateur de l'équipe technique.

Les membres de la mission expriment leur reconnaissance à toutes les personnes rencontrées pour la confiance qu'elles leur ont témoignée, pour la qualité des informations données et des échanges qui ont eu lieu.

Le présent rapport est structuré en deux parties :

- la première partie s'efforce de dresser un bilan des principales actions menées dans le cadre du PROCOCA 2. Après un rappel rapide des évolutions récentes du contexte socio-économique et des défis qui en découlent pour les producteurs et leurs organisations, sont présentés les actions mises en œuvre, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées ; le bilan est structuré autour de cinq axes opérationnels, définis au cours de la mission.
- La deuxième partie formule des propositions de deux types : tout d'abord, des propositions opérationnelles pour chacun des axes de travail retenus, ensuite des propositions concernant d'une part l'organisation du travail au sein de l'UPC et d'autre part, les relations entre l'UPC et l'Agence de l'AFD.

PREMIERE PARTIE

BILAN DES ACTIONS MENEES

DANS LE CADRE

DU PROCOCA 2

Près de deux ans après le démarrage du PROCOCA 2, des actions nombreuses ont été menées par l'UPC-Bénin, des efforts importants ont été faits pour adapter les approches méthodologiques et le contenu des appuis aux attentes des producteurs, et des résultats très significatifs ont été obtenus dans certains domaines ; ces acquis ne doivent pas cependant cacher le fait que beaucoup d'actions programmées n'ont pu être réalisées et que d'autres l'ont été avec des retards très importants.

On se retrouve ainsi face à un paradoxe :

- la dégradation de la situation socio-économique dans les départements du Zou et des Collines rend plus que jamais nécessaire le renforcement des capacités des producteurs ruraux et de leurs organisations pour qu'ils soient en mesure de relever les nombreux défis auxquels ils sont confrontés ; le PROCOCA 2, par son contenu et par les ressources qu'il met à la disposition de l'UPC-Bénin, offre l'opportunité de contribuer significativement à ce renforcement.
- alors que la demande d'appui des producteurs et de leurs organisations est très forte, le taux de consommation des crédits prévus dans le programme (qui permettent d'apporter les appuis nécessaires) est très inférieur aux prévisions : il était d'environ 33 %, deux ans après le démarrage du programme, nombre de rubriques n'ayant en outre fait l'objet que d'engagements insignifiants.
- toutes les parties concernées (UPC et AFD mais aussi les USPP, les GV et les groupements féminins rencontrés) déplorent cette situation qui engendre des frustrations indéniables et partagées.

Dans cette partie, on s'efforcera :

- de mettre en évidence les différentes demandes d'appui (certes plus ou moins structurées) qu'engendrent les contraintes d'un environnement économique devenu depuis deux ans encore plus défavorable que par le passé ;
- de caractériser les actions menées dans le cadre du PROCOCA2, les résultats obtenus et la perception qu'en ont les producteurs ;
- d'analyser les facteurs qui freinent la mise en œuvre d'actions dans les domaines où un retard significatif a été pris.

I. UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DEFAVORABLE

Dans les départements du Zou et des Collines, la situation agricole s'est fortement dégradée depuis deux ans.

1. La production de coton est en difficulté

Après une augmentation rapide de la production cotonnière qui est passée de 90 974 tonnes en 1997/1998 à 102 996 tonnes en 1999/2000, **une chute brutale** est intervenue en 2000/2001 avec seulement 51034 tonnes commercialisées ; les prévisions pour la campagne 2001/2002 ne sont pas bonnes, la production de coton pouvant être inférieure à 50 000 tonnes (environ 46 000 tonnes selon certaines estimations).

La baisse de la production semble principalement due à une diminution des rendements ; selon les données de la SONAPRA, le rendement moyen pour les deux départements est inférieur à une tonne par hectare depuis 1996/1997 ; il a été de 892 kg/ha en 1999/2000 et de 634 kg/ha (817 kg/ha pour le Zou et 537 kg/ha pour les Collines) en 2000-2001.

Ces évolutions résultent de la combinaison de facteurs régionaux spécifiques et de l'impact particulier qu'ont, au niveau local, les mesures générales qui sont prises dans le cadre de la gestion de la filière coton.

1.1. Des facteurs spécifiques

Les contraintes spécifiques à la culture du coton dans les départements du Zou et des Collines sont bien connues : persistance généralisée de la culture manuelle, baisse de la fertilité etc., auxquelles s'ajoute une baisse de la pluviométrie et sa mauvaise répartition : alors que pour la période 1988/1997, la moyenne s'établissait à 1053 mm par an (61 jours de pluie) dans le département du Zou et 1027 mm par an (67 jours de pluie) dans le département des Collines, depuis 1998 la situation climatique s'est nettement détériorée ; à l'exception de 1999, la pluviométrie a été en moyenne inférieure à 900 mm et le nombre de jours de pluie a fortement diminué.

1.2. Des facteurs extérieurs aggravants

Dans une région où la production est fragilisée par des contraintes agro-écologiques et techniques fortes, les évolutions générales de la filière coton semblent avoir un impact particulièrement fort.

- **Incertitudes et fluctuations du prix du coton**

Les producteurs apprécient peu les incertitudes qui pèsent sur le prix du coton. La suppression à partir de la campagne 1998/1999 des plus-values redistribuées aux organisations paysannes s'est traduite par une augmentation du prix d'achat au producteur (225 F/kg) ; celle-ci a été éphémère puisqu'en 1999/2000 le prix du coton-graine est descendu à 185 F/kg ; il était de 200 F/kg en 2000/2001 et des rumeurs persistantes circulaient en milieu rural, en novembre 2001, sur une baisse possible du prix à 180 F/kg. Cette baisse ne devrait sans doute pas avoir lieu mais ces rumeurs entretiennent un climat d'incertitude lourd de conséquences.

Les délais de paiement, parfois jugés trop longs, ajoutent au mécontentement général.

- **Augmentation des coûts de production**

Les producteurs soulignent la hausse du prix des intrants : le prix de l'insecticide a doublé en 1998/1999 passant de 1 800 CFA à 3 550 CFA, il était de 4 200 CFA en 2000/2001 et de 4 500 CFA en 2001/2002. Le prix du sac d'engrais est passé de 9 500 CFA en 2000/2001 à 10 250 CFA en 2001/2002. A noter cependant que, dans la plupart des USPP, les responsables notent que « la distribution des intrants s'améliore » ; même si des retards sont enregistrés, elle est considérée souvent comme « plus ou moins bonne ». En revanche, la facturation, par les distributeurs, des intrants non consommés aux groupements villageois préoccupe fortement les producteurs ; des arrangements sont parfois trouvés : reprise des intrants par certains distributeurs, s'ils sont informés, rapidement, en début de campagne par l'USPP ; « échanges » entre USPP, etc.

Selon des producteurs l'augmentation du coût des intrants s'accompagne d'une hausse du coût de la main-d'œuvre devenue plus rare et plus exigeante.

1.3. Des effets en chaîne

La détérioration des conditions climatiques et économiques provoque un « découragement » général qui a aussi d'autres effets :

- il y a une tendance à la sous-utilisation d'intrants sur le coton, une partie de l'engrais étant utilisée pour d'autres cultures ; ces pratiques font baisser les rendements ce qui rend plus difficile les remboursements.
- pour des raisons diverses, certains producteurs ne sont pas en mesure de s'acquitter de leurs dettes ; la caution solidaire joue alors, de façon différente selon les groupements. Dans certains cas, un contrat est établi entre le producteur débiteur et le producteur qui assume provisoirement sa dette ; ce contrat, entre personnes clairement identifiées (et souvent de la même famille), prévoit les modalités précises du remboursement ; certains responsables de groupements anticipent (visite des champs avant la récolte) et incitent les producteurs en difficulté à réserver une partie de leur récolte de vivrier pour s'acquitter de leurs dettes concernant le coton. Il semble cependant que, dans certains groupements, la situation soit plus confuse : le non-paiement de leurs dettes par certains producteurs (conjuguée au mécanisme de retenue à la source de la dette globale du groupement) se traduit par le fait que d'autres producteurs ne touchent pas la totalité du revenu de leur coton. Des tensions fortes en résultent, avec parfois un recours à la gendarmerie pour obtenir le remboursement des impayés.
- L'augmentation de **l'endettement interne**, au sein des groupements, décourage tous les producteurs, et nombreux sont ceux qui redoutent d'avoir à couvrir les dettes de tiers. Des mesures sont prises par certains groupements pour éviter ce cercle vicieux : contrôle accru sur les demandes en intrants, refus des demandes émanant de producteurs endettés, etc. Ces mesures semblent efficaces quand elles sont appliquées avec discernement ; dans le cas contraire elles peuvent frapper « les gens qui ne sont pas sérieux » mais aussi des catégories particulièrement vulnérables.

- Certains groupements sont pour leur part confrontés à un **endettement externe**, dès lors que la valeur de leur production de coton est inférieure au montant du crédit intrants qu'ils ont contracté. Il s'agit de situations minoritaires, plus ou moins critiques selon les cas ; à titre d'exemple, selon les responsables paysans, dans l'USPP de AGBANGNIZOUN sur 20 groupements, « un GV s'est disloqué, deux ne font plus de coton et un GV est hésitant et est appuyé par l'USPP » ; dans l'USPP de ZA-KPOTA, 4 à 5 groupements seraient en difficulté, depuis quelques années, « mais ce ne sont pas toujours les mêmes ». Il s'agit parfois de groupements dans lesquels les producteurs n'ont pas semé du fait du retard des pluies ; dans l'USPP de Glazoué, en 2000/2001, « 12 GV sur 48 n'ont pas pu rembourser les intrants et n'ont pas fait de coton en 2001/2002... ». Le nombre de groupement ayant un endettement externe (vis-à-vis des distributeurs d'intrants) semble augmenter ; parfois après négociation entre l'USPP et le distributeur, une solution est trouvée avec « le report du stock », dès lors que les intrants dus n'ont pas été consommés. A noter qu'il est de plus en plus rare que les USPP puissent soutenir leurs groupements défaillants, dès lors que leurs ressources ont elles aussi fortement diminué.

Il est indéniable que le « découragement » s'installe à l'endroit de la culture du coton, certains « gros » producteurs tendant à diminuer les surfaces cultivées au profit d'autres productions. Le « maintien » du coton n'est pas dû, selon certains producteurs rencontrés, à sa « rentabilité », qui est devenue faible et très aléatoire, mais au fait qu'il s'agit de la seule filière qui a un débouché assuré et qui permet d'avoir accès à de l'engrais à crédit, en quantité significative. Il n'est pas rare que certains producteurs affirment, ouvertement, qu'en absence d'amélioration de la filière coton, ils continueront à « demander des intrants pour le coton pour les mettre sur les autres productions et les rembourser avec le produit des ventes » de ces dernières ; nombre d'entre eux se disent conscients du fait que « les engrais-coton ne sont pas toujours adaptés pour les autres cultures mais déclarent « ne pas avoir le choix... »

2. Une diversification recherchée mais qui soulève des questions complexes

La diversification des productions est une réalité ancienne dans les départements du Zou et des Collines, même si la place accordée au coton par les intervenants extérieurs en a parfois dissimulé l'importance. Elle est actuellement et officiellement à l'ordre du jour, sans que les moyens mobilisés soient à la hauteur des objectifs déclarés.

2.1 Quelques données

Malgré une pluviométrie déficitaire et irrégulière, les statistiques disponibles ¹ font état d'une augmentation de la production pour le **maïs** qui semble avoir atteint pour la première fois 79000 tonnes en 2000-2001 (dont 51 000 tonnes dans le département des Collines) avec un rendement moyen de près de 900 kg/ha.

L'évolution de la production de **riz** paraît plus irrégulière mais semble augmenter ces dernières années : 3700 tonnes en 1995/1996 pour les deux départements, 8300 tonnes en 1998-1999 et 6452 tonnes en 1999-2000, avec des rendements moyens qui s'établiraient autour de 2,3 tonnes/ha environ.

La progression paraît moins nette pour le **niébé** dont la production se situe entre 21000 et 27000 tonnes selon les années (23900 tonnes en 2000/2001 avec un rendement de 600 kg/ha environ).

¹ Données transmises par l'UPC-Bénin à la mission (CARDER)

La production **d'arachide** est irrégulière : entre 30000 et 39000 tonnes environ depuis 1996-1997 (39600 tonnes en 2000/2001 avec un rendement moyen de 763 kg/ha sur les deux départements).

En ce qui concerne **l'igname**, la production oscillerait entre 8500 et 9500 tonnes au cours des quatre dernières années, le volume de manioc produit se situant entre 7000 et près de 8000 tonnes.

Il est évident qu'une part importante de ces productions est destinée à la consommation familiale ; une partie est cependant commercialisée et, dans certaines zones, l'anacarde ou les agrumes occupent une place significative dans l'économie des ménages et génèrent des revenus qui peuvent en outre être significatifs.

2.2 Des initiatives freinées par un environnement peu favorable

A l'exception du coton, le développement des productions agricoles est freiné par trois facteurs principaux :

- ***Des débouchés incertains***

Tous les producteurs soulignent les difficultés liées à la commercialisation des produits agricoles : débouchés locaux limités, fluctuations des prix, méventes, etc. Les organisations paysannes ont des initiatives en la matière (commercialisation du maïs par l'USPP de Zagnanado avec l'appui du GERAM-DDCF et du PPAB, de l'arachide, par USPP de Ouessé, avec l'appui du CBDIBA, etc.) ; ces expériences démontrent que des améliorations sont possibles mais qu'elles soulèvent des questions complexes (d'organisation interne, de crédit, etc.) dont les solutions ne peuvent être improvisées. Certaines initiatives à l'échelon villageois se heurtent en outre parfois à la résistance des commerçants ; des « idées » existent souvent à la base que les responsables paysans hésitent à mettre en œuvre, par crainte des risques financiers qu'elles feraient courir à leurs organisations.

- ***Un accès très limité aux intrants***

Il résulte d'une insuffisance de l'offre en matière d'approvisionnement et d'un accès restreint au crédit. Les caisses locales de crédit agricole mutuel (CLCAM) ont dû freiner, parfois de façon drastique, l'octroi de crédit pendant deux ans mais elles sont actuellement, pour la plupart, en phase de relance.

Le crédit vivrier sur budget national, est apprécié mais il est limité et parfois octroyé par les organisations paysannes « aux producteurs dont on est sûr qu'ils vont rembourser », ce qui peut conduire à le refuser aux catégories sociales les plus démunies.

La CAGIA a mis en place récemment des intrants pour les cultures vivrières, à crédit, par le biais des USPP ; cette initiative a été vivement appréciée et son extension est demandée par tous. A noter que dans certains cas tout au moins, le remboursement de ce crédit semble être sécurisé par la production de coton.

- ***Un conseil technique qui paraît peu présent***

Les départs à la retraite de nombre d'agents des CARDER ainsi que le gel des recrutements ont conduit à une forte diminution des « encadreurs » techniques, sans que des réponses soient trouvées à la question de l'organisation du conseil technique aux agriculteurs.

L'Association Interprofessionnelle du Coton (AIC), dans le souci d'atteindre ses objectifs ambitieux d'augmentation de la production de coton, a recruté récemment 100 agents polyvalents de vulgarisation (APV) ; placés sous la tutelle technique du CARDER, ils sont chargés de l'encadrement technique des producteurs. Il est trop tôt pour juger de l'efficacité de ce dispositif, d'autant que les moyens de travail des APV semblent avoir été mis en place tardivement ; il est vraisemblable cependant que leur travail sera surtout centré sur la production de coton.

La voie explorée par le PADSE (conseil aux exploitations, conseil de gestion) paraît plus prometteuse dès lors qu'elle intègre les dimensions techniques et économiques à l'échelle des exploitations agricoles ; son impact demeure encore limité et il est vraisemblable qu'une plus grande implication des organisations paysannes dans le programme aiderait à la diffusion des méthodes de conseil mises au point.

3. Des conséquences pour les producteurs et leurs organisations

La dégradation de la situation cotonnière dans les départements du Zou et des Collines semble se traduire concrètement par des tensions économiques et financières au niveau des ménages ruraux. Les évolutions concernant les revenus sont globalement peu et mal connues ; certains signes témoignent cependant de leur réalité :

- l'endettement interne et externe d'un nombre croissant de GV qui découle du fait que certains producteurs ne peuvent pas s'acquitter des dettes contractées pour les intrants coton ;
- la « vente » de terres, que l'UPC s'efforce de freiner ;
- la recherche active, notamment par les femmes, de petites activités génératrices de revenus complémentaires ; elle est souvent freinée cependant par la difficulté à mobiliser des ressources initiales nécessaires pourtant souvent très modiques.
- etc.

Les recettes collectives des organisations paysannes diminuent de façon importante

Ainsi, pour les quinze USPP des départements du Zou et des Collines, elles ont diminué de 45,4 % entre 1995-1996 (où elles s'élevaient à 1 244 975 000 CFA) et 1999-2000 (où elles représentaient 685 033 000 CFF).

Cette diminution des recettes des USPP s'est aggravée en 2000-2001 avec un nouveau manque à gagner de 100 000 000 CFA, du fait de la diminution du volume de coton commercialisé ; la situation a peu de chances de s'améliorer pour 2001/2002 étant donné les prévisions de récolte.

L'argent dû aux USPP arrive en outre avec beaucoup de retard ; à titre d'exemple, dans l'USPP de AGBANGNIZOUN :

- les prestations de services de la campagne 2000-2001 (payées par le distributeur d'intrants) ont été totalement soldées en août 2001, c'est à dire après le démarrage de la campagne 2000-2001 ; et c'est presque chaque année en août de l'année suivante qu'elles sont soldées, depuis 1997/1998.
- les « ristournes » de la campagne 1997/1998 ont été versées en août 1999 et celles de la campagne 1998/1999 l'ont été en novembre 2000 ; les « ristournes » des campagnes 1999/2000 (dues par la SONAPRA) et de 2000/2001 (dues par la CSPR) n'ont pas encore été versées.
- les dernières plus-values, relatives à la campagne 1997/1998, ont été perçues par l'USPP en février 2000.

On peut certes considérer qu'il ne s'agit que d'une question de trésorerie, mais l'importance des retards est telle qu'elle a des conséquences graves pour les organisations :

- la programmation d'activités, souvent liées au calendrier agricole, devient parfois un exercice formel dès lors que de grandes incertitudes pèsent sur le montant des recettes (dont le paiement en outre est parfois échelonné) et sur les dates de versement.
- la capacité à innover, en prenant des initiatives dans le secteur économique, est limitée du fait des risques financiers qui y sont liés.

Les ressources financières de l'UPC-Bénin sont fragilisées par la suppression des plus-values qui constituaient (hors subvention versée par l'AFD dans le cadre du PROCOCA) l'essentiel de ses recettes.

Les ressources de l'UPC-Bénin étaient constituées, jusqu'en 1997/1998 :

- De la cotisation statutaire (50 000 CFA / an et par USPP)
- Des « plus-values », qui variaient selon les résultats de la filière : l'UPC a ainsi perçu 70 671 269 CFA en 1996 (33 242 030 en 1997 et 66 191 452 CFA en 1999 (correspondant à la campagne 1997/1998).
- De « produits accessoires », cette rubrique regroupant des prestations de service rémunérées (location du mini-bus par exemple) et depuis 1999/2000, la cotisation de volontaire des USPP aux charges de l'UPC (cf. infra).

La suppression de la plus-value a quasiment supprimé les ressources propres de l'UPC même si cela est en partie passé inaperçu ; en effet, le retard pris dans le versement des plus-values a généré, au cours des exercices 1999 et 2000, des recettes qui ont permis à l'UPC de faire face à la plupart de ses engagements (avec certes des délais parfois importants) ; cette source est à présent tarie.

L'UPC-Bénin s'est efforcée, de prévoir des ressources alternatives : c'est ainsi que l'Assemblée Générale du 11 octobre 2000 a institué le versement d'une cotisation par les USPP de 300 FCFA par tonne de coton commercialisé au titre de «leur participation aux charges de l'UPC». Pour la campagne 2000 - 2001, les recettes attendues devaient être de 15 310 422 FCFA, le prélèvement étant effectué «à la source» par la CSPR qui fait un versement direct à l'UPC. Le montant sera sans doute inférieur aux prévisions (9 600 000

FCFA) car la CSPR aurait omis d'effectuer le prélèvement pour cinq USPP. Quoi qu'il en soit, cet effort témoigne de la volonté de l'UPC-Bénin de jouer son rôle et de l'intérêt que les USPP accordent aux fonctions qu'elles remplissent.

Ainsi, si entre 1996 et 1999, les ressources de l'UPC ont été en moyenne de 44 000 000 FCFA par an, elles n'ont été que de 6 132 427 FCFA en 2000 et de 9 614 265 FCFA en 2001 soit une baisse de 80 % environ.

Pour les années qui viennent, l'essentiel des ressources de l'UPC sera constitué par les cotisations des USPP (300 F/tonne de coton) dont le recouvrement est sécurisé : les prélèvements sont effectués par la CSPR sur le paiement des frais de prestations dus aux USPP. Pour les quatre années qui viennent, les ressources de l'UPC liées au coton commercialisé passeraient, selon les prévisions de l'UPC de 12 000 000 FCFA (2002) à 16 500 000 FCFA (en 2005).

4. Des attentes de la part des producteurs

Dans un contexte économique fortement insécurisé, aggravé par la dégradation de la situation climatique, les demandes d'appui des producteurs et de leurs organisations de base sont très nombreuses ; elles sont pressantes même si elles sont exprimées de façon plus ou moins structurée selon les cas. Au cours des entretiens qui ont eu lieu pendant la mission, les principales demandes suivantes ont été exprimées :

a) Concernant la filière coton, trois points préoccupent les producteurs :

- il s'agit tout d'abord des fluctuations du prix du coton, de la tendance à la baisse de ces dernières années et des incertitudes qui en découlent. Nombreux sont ceux qui considèrent que « quand on parle du marché mondial, c'est qu'on va baisser le prix » et certains considèrent que « les décideurs font ce qu'ils veulent », etc.

A noter que la plupart des producteurs rencontrés soulignent la nécessité de « prix stables » et considèrent que la baisse du prix en cours de campagne est inacceptable. Nombre de responsables des USPP rencontrés soulignent en outre « le manque de transparence » des mécanismes de fixation des prix, le faible poids que les producteurs semblent avoir dans la prise de décision, etc.

- la hausse des prix des intrants est elle aussi soulignée par tous ;
- le manque de conseil « pour mieux produire » est déploré par certains producteurs qui sont parfois dubitatifs sur le rôle que pourront jouer les agents polyvalents de vulgarisation (APV) mis en place par l'AIC au cours de la campagne 2001/2002. A noter cependant que certains producteurs jugent qu'il est trop tôt pour juger car « les APV sont là depuis très peu de temps et n'ont eu leurs moyens de travail que tardivement ».

Les propos recueillis au cours de la mission témoignent de la faible connaissance que les producteurs, à l'échelon local, ont de l'organisation de la filière coton, du rôle des différents acteurs, des incidences des cours mondiaux sur les prix du coton aux producteurs, etc.

La communication au sein du réseau FUPRO semble elle aussi très insuffisante et très inégale : le manque d'information (sur les initiatives prises par la FUPRO, sur le déroulement des négociations qu'elle mène, sur le rôle joué par la CAGIA, etc...) suscite dans certains cas des interrogations sur l'efficacité des organisations paysannes faitières. Une amélioration de la communication au sein du réseau FUPRO et un accès accru des producteurs de base à l'information concernant la filière coton constituent à l'évidence des priorités.

b) **L'organisation des autres filières agricoles** est une demande générale ; selon les zones il s'agit du maïs, du niébé, de l'arachide, du manioc, de l'anacarde, des agrumes, etc. Quatre préoccupations sont exprimées :

- l'organisation de la commercialisation constitue une priorité pour les producteurs : identification de débouchés stables, établissement de contrats avec des acheteurs, etc. Il convient de noter que les producteurs sont marqués par l'expérience du coton et sont nombreux à souhaiter que « les acheteurs viennent jusqu'au village », que « les prix soient stables et connus à l'avance », etc.
- l'organisation de l'approvisionnement en intrants pour les différentes productions (engrais, boutures de manioc, etc.) est souhaité par de nombreux producteurs ;
- de nombreuses demandes concernent le développement des activités de transformation agroalimentaire ; elles émanent des groupements féminins et sont souvent modestes (acquisition de petits équipements pour la transformation du manioc, des palmistes, matériel et infrastructures de stockage, formation etc.) ; elles sont de plus grande envergure quand elles émanent d'USPP (le cas par exemple de l'USPP de ZA-KPOTA qui s'interroge sur les possibilités de relance de l'usine locale de transformation des agrumes qui ne fonctionne plus et dont la gestion a connu beaucoup de péripéties).
- des demandes concernent là aussi le conseil technique.

Concernant l'organisation des filières, plusieurs points sont en outre à noter :

- les producteurs et leurs organisations répondent favorablement aux offres qui leur sont faites par les projets, par les ONG, etc. Ainsi par exemple, les paysans de l'USPP de Ouessé ont été très nombreux à répondre à l'offre d'une ONG concernant la filière manioc (approvisionnement en boutures, acquisition d'équipements de transformation, achat de manioc frais) ; ils ont même cotisé 1 500 CFA par personne (1 000 CFA pour avoir une carte de membre et 500 CFA de droit d'adhésion) ce qui témoigne de l'importance qu'ils accordent à cette filière. Les résultats contrastés obtenus par les différents projets, leurs délais de démarrage plus ou moins longs, leur durée variable et les difficultés des « après-projets » amènent des responsables à proposer que « les filières soient organisées sous la responsabilité des GV et des USPP ».
- le financement des activités est une préoccupation centrale : accès au crédit, fonds de roulement, etc.
- la formation technique et en gestion, dans le cadre des filières, est demandée partout ; dans de nombreux GV et USPP, elle est perçue comme le prolongement normal de l'alphabétisation.

Il est clair que les demandes sont nombreuses en matière d'organisation de filières ; de nombreuses initiatives existent qui ont besoin d'appuis importants.

- c) **Le manque de matériel** agricole est déploré par de nombreux producteurs qui soulignent que la culture attelée devient d'autant plus nécessaire que les pluies diminuent, réduisant la durée des périodes de culture. Les expériences menées dans ce domaine sont restées souvent très limitées et des paysans bénéficiaires ont rencontré parfois des difficultés qu'ils n'ont pas pu surmonter : faute d'entretien adéquat, certains bœufs sont morts ; l'utilisation du matériel a été rendue difficile dans des zones boisées et il n'y a pas eu de réponse adaptée à la question du dessouchage ; dans certains cas, le matériel acquis à crédit n'a pas été utilisé, le crédit n'a pas pu être remboursé, certains paysans se sont retrouvés à la gendarmerie, etc.
- La question du transport se pose aussi dans certaines zones, etc.

- d) De très nombreuses demandes concernent le **renforcement des capacités de négociation** des organisations locales (GV et USPP) vis-à-vis des acteurs économiques extérieurs et des pouvoirs publics. Selon les paysans, des progrès significatifs ont été enregistrés dans les négociations avec les distributeurs d'intrants coton ; « beaucoup reste à faire » selon eux :
- pour accroître la reconnaissance des organisations paysannes par les autorités locales et par les projets car il arrive encore souvent qu'elles ne soient pas consultées, associées à l'élaboration de programmes qui concernent leur zone d'action ;
 - pour améliorer la capacité des organisations locales à défendre leurs intérêts vis-à-vis des fournisseurs, des commerçants, des industriels, etc.

Des demandes sont exprimées pour la poursuite de l'alphabétisation, pour le « français fondamental » (qui « stimule l'intérêt de beaucoup de jeunes »), pour l'accès à « des informations dans tous les domaines », pour la formation, etc. « une meilleure coordination » entre les « différents niveaux », au sein de la FUPRO, est parfois souhaitée pour que « les luttes soient plus efficaces ».

II. BILAN DES ACTIONS MENEES

Les actions menées dans le cadre du PROCOCA sont appréciées par les producteurs et chacune d'elles contribue à apporter des éléments de réponse à des problèmes qu'ils rencontrent. Dans la programmation qui est faite, les différentes actions ne sont pas cependant assez clairement positionnées par rapport aux objectifs généraux poursuivis et elles ne sont pas articulées entre elles de façon suffisamment explicite. De ce fait et malgré l'intérêt indiscutable de la plupart des actions mises en œuvre, la cohérence d'ensemble du travail réalisé est difficile à percevoir par les bénéficiaires et par les partenaires extérieurs (l'AFD notamment).

Au cours de la mission d'appui, on s'est efforcé de mettre en évidence cette cohérence :

- en reprécisant les objectifs du PROCOCA, la contribution qu'il peut avoir dans la recherche et la mise en œuvre de solutions aux problèmes rencontrés par les producteurs ;
- en ordonnant les actions menées, prévues (ou à prévoir) dans le cadre du PROCOCA autour de cinq axes de travail complémentaires et convergents, qui constituent autant de voies pour atteindre les objectifs visés.

Cet effort de « mise en cohérence », mené avec l'UPC, a abouti à la formulation suivante.

Les objectifs du PROCOCA

Les producteurs des départements du Zou et des Collines sont confrontés à des problèmes multiples et de grande ampleur. Les organisations paysannes ont un rôle central à jouer dans la recherche et la mise en œuvre de solutions réalistes et durables aux problèmes de leurs adhérents ; elles doivent agir, de façon articulée, dans deux domaines :

- la mise en place de **services aux agriculteurs** : appui à l'organisation des approvisionnements, de la commercialisation ; amélioration de l'accès au crédit pour le coton mais aussi pour les autres productions ; appui à l'élaboration de projets et à leur mise en œuvre ; appuis techniques pour la production agricole et la transformation des produits ; mise en place de systèmes d'information et de formation, etc.
- **la représentation et la défense des intérêts** des producteurs au sein de la filière coton mais aussi dans le cadre des autres filières, à l'échelon local, régional et national, vis-à-vis des autres acteurs économiques et pouvoirs publics.

Les organisations ne peuvent pas résoudre seules tous les problèmes ; elles doivent négocier des partenariats avec les autres acteurs (Etat, secteur privé, ONG, etc.)

Le PROCOCA est un moyen de consolider les organisations paysannes, de renforcer leurs capacités d'analyse (mieux comprendre ce qui se passe), de proposition (que peut-on faire ?), de négociation avec les autres acteurs (afin que les intérêts des agriculteurs soient pris en compte) et d'action (mettre en œuvre, suivre et évaluer les décisions prises).

Cinq axes de travail

Dans le cadre du PROCOCA, le renforcement des capacités des organisations paysannes (GV, GF, USPP, UPC) suppose que soient mis en œuvre cinq axes de travail :

Axe 1

L'amélioration du fonctionnement interne des organisations paysannes afin qu'elles aient la confiance de leurs adhérents et qu'elles soient crédibles vis-à-vis des acteurs extérieurs : respect des textes législatifs et réglementaires ; gestion rigoureuse et transparente, etc.

Axe 2

L'acquisition par les organisations et leurs adhérents d'outils nécessaires à l'innovation dans les domaines technique, économique, etc : alphabétisation, amélioration de la communication interne et accès accru à l'information extérieure.

Axe 3

L'appui aux initiatives économiques ; il constitue l'axe central du PROCOCA car c'est dans ce domaine que se situent les principales attentes des producteurs et des partenaires de l'UPC; les efforts faits pour améliorer le fonctionnement interne des organisations (axe 1) et pour donner aux producteurs des outils (axe 2) n'ont de sens que s'ils leur permettent de produire plus et mieux, d'accroître leur sécurité alimentaire, de sécuriser et d'augmenter leurs revenus.

Axe 4

L'appui aux activités économiques féminines ; il fait l'objet d'un axe spécifique pour mettre en évidence la nécessité d'accorder une attention accrue aux activités des femmes et des GF ;

Axe 5

L'amélioration des conditions de représentation et de défense des intérêts des producteurs par les organisations paysannes ; à l'échelon villageois, local, régional, il s'agit de renforcer la capacité de négociation des organisations face aux autres acteurs économiques et institutionnels.

NB : En toute logique l'axe 4 (appui aux activités économiques féminines) aurait dû être intégré à l'axe 3 (appui aux initiatives économiques) dont il constitue une composante. Le choix d'un axe spécifique pour les activités féminines s'explique par un souci de clarté dans la programmation (des actions particulières sont effectivement programmées par l'UPC-Bénin en direction des groupements féminins) ; il s'y ajoute la nécessité (pédagogique) pour l'UPC d'affirmer vis à vis de ses adhérents l'importance qu'elle entend accorder aux groupements féminins.

Quatre remarques

- a) Toutes les actions menées ou prévues dans le cadre du PROCOCA peuvent s'inscrire sans difficulté au sein de ces différents axes de travail ;
- b) Pour chaque axe, les différentes actions menées, en cours ou à prévoir, doivent être ordonnées et les articulations qui existent entre elles doivent être mises en évidence ;
- c) Les articulations entre les actions menées dans les différents axes doivent être précisées ;
- d) Dans la mise en œuvre des actions, l'adoption d'une démarche commune explicite, renforcera la cohérence de l'approche aux yeux des bénéficiaires et l'efficacité du travail réalisé. Trois points paraissent importants :
 - Les actions menées ont plus de chances d'être efficaces si elles sont clairement reliées à des problèmes concrets exprimés par les producteurs et débattus avec eux ;
 - Les actions menées devraient s'inscrire dans une logique d'accompagnement des initiatives des producteurs et viser à les renforcer, à améliorer leurs résultats, etc.
 - Cette logique d'accompagnement suppose que les apports du PROCOCA combinent, dans tous les domaines, des activités d'appui conseil, de formation proprement dite, de suivi, d'évaluation concertée, etc.

Le bilan des activités menées par l'UPC dans le cadre du PROCOCA 2 est présenté ci-après selon les cinq axes de travail qui viennent d'être exposés ; une synthèse des observations générales faite au cours de l'étude est ensuite proposée. Le détail des actions menées dans chacun des axes n'est pas repris dans le bilan. Des informations complémentaires figurent cependant dans les annexes au présent rapport

1. AXE 1 : L'amélioration du fonctionnement interne des organisations

Il est clair que la capacité des organisations paysannes à mener des actions dans le secteur économique et à négocier avec les acteurs extérieurs est fonction en premier lieu de leur crédibilité interne et externe. Dans un contexte dans lequel "les murmures" sont nombreux, il est essentiel que les responsables des organisations paysannes aient (et entretiennent) la confiance de leurs adhérents et offrent le moins de prise possible aux critiques d'acteurs extérieurs, diversement favorables au renforcement du pouvoir des organisations.

De façon plus générale, la reconnaissance des organisations comme acteurs à part entière du développement et leur efficacité opérationnelle, dans la durée, supposent :

- Un fonctionnement qui respecte la législation coopérative en vigueur au Bénin ;
- La mise en place d'une gestion comptable transparente et qui donne les informations nécessaires à la prise de décision ;
- Le renforcement des compétences internes des organisations, notamment par la formation des élus, le recrutement et la formation d'un personnel technique.

- Le renforcement des conseils de surveillance qui ont un rôle clef dès lors qu'ils assurent une fonction de contrôle interne et peuvent veiller au bon fonctionnement des organisations.
- La sécurisation des ressources financières des organisations dès lors qu'elles sont indispensables à la réalisation des programmes d'action et à leur pérennisation.

Les efforts déployés dans cet axe au cours du PROCOCA 1 ont été poursuivis ; les actions menées dans le cadre du PROCOCA 2 ont notamment eu pour objectif :

- de consolider les acquis et de les élargir ;
- d'étendre les actions menées aux USPP et aux GV (peu touchés jusque là) ;
- d'améliorer les articulations entre les différents niveaux auxquels se structurent les organisations (GV, USPP, UPC et relations avec la FUPRO).

1.1. La mise en conformité avec la législation coopérative

Un très important travail a été fait, avec l'appui de l'interface (M. OUIKOUN) et la contribution d'un consultant extérieur, pour la révision des statuts de l'UPC, des USPP et des GV. L'approbation de nouveaux statuts par des Assemblées générales Extraordinaires a été effective pour l'UPC et la plupart des USPP ; elle reste à faire pour les USSPP qui n'ont pas encore pu organiser l'Assemblée Générale extraordinaire, faute de trésorerie. Les règlements intérieurs ont été revus et approuvés, les instances de décision ont été renouvelées et diverses formations des élus ont été organisées ; un suivi des Assemblées Générales a été effectué auprès des USPP et pour un nombre encore limité de GV. A noter qu'un appui a été apporté au règlement de conflits qui sont apparus dans certaines USPP.

Le travail réalisé dans ce domaine a été très important et très consommateur de temps, du fait de la complexité et de la sensibilité des questions traitées; il a demandé de grands efforts mais les acquis sont très importants pour l'UPC Bénin et pour la plupart des USPP ; le travail reste à étendre à un nombre plus important de GV. Nul doute que la formation des conseils de surveillance (dont la réalisation a dû être reportée par manque de financement) permettrait à ces derniers de jouer un rôle dans l'organisation des AG des GV et dans leur suivi, libérant du temps des conseillers formateurs qui pourrait être affecté à d'autres tâches.

1.2. Appui à la gestion comptable et financière

Le dispositif retenu à l'issue de la mission d'appui réalisée en 1999⁽²⁾ auprès de l'UDP-Zou, n'a pas été mis en place : recrutement par les USPP de 11 formateurs comptables (un formateur-comptable pour deux "petites" USPP) chargés de "la tenue des documents comptables de l'USPP, de la formation des responsables de GV et surtout, du suivi dans les villages des documents comptables tenus par les secrétaires ou trésoriers». Courant 2001, quatre comptables-formateurs ont cependant été recrutés mais ils n'avaient pas encore pris leurs fonctions au moment de la mission ; le nombre total de formateurs-comptables retenu est de six personnes (les deux conseillers en gestion actuellement en poste à l'UPC étant affectés dans des USPP). L'appui à la gestion prévu dans le cadre du PROCOCA 2 a donc continué à reposer sur les deux conseillers déjà en place pendant le déroulement du PROCOCA 1.

⁽²⁾ Cf. : AGOUA, OUIKOUN, BEAUVAL, *Mission d'appui à l'UDP du Zou en vue de la mise en œuvre de la deuxième phase du PROCOCA* ; Janvier 2000.

Il n'a pas été effectué, au cours de la mission, un travail systématique d'observation des pratiques de gestion actuelles des USPP et des GV : d'une part, le temps disponible ne le permettait pas et d'autre part les USPP font l'objet d'audits financiers, certaines d'entre elles ayant en outre reçu une visite d'inspection des pouvoirs publics. Les observations effectuées, les entretiens qui ont eu lieu avec les gérants des USPP et les trésoriers des GV visités, ainsi qu'avec les conseillers en gestion de l'UPC, permettent de formuler les observations suivantes:

- les progrès, observés par la mission de novembre 1999, se confirment et les résultats obtenus peuvent être considérés comme « globalement satisfaisants » pour la très grande majorité des USPP, à des degrés divers cependant. Les rapports d'audit ayant parfois noté des écarts importants, un travail de correction a été réalisé à posteriori ; il a mis en évidence que beaucoup d'écarts étaient dus à des négligences dans l'enregistrement, dans le classement de certaines pièces justificatives, etc. Afin de préparer l'audit concernant l'exercice en cours, les conseillers en gestion (qui apportent un appui mensuel à chaque USPP) ont procédé à un "redressement des comptes" qui a pris parfois beaucoup de temps, étant donné que nombre d'élus sont absents aux réunions programmées, qu'il est parfois peu aisé de réunir toutes les pièces justificatives, etc. Les résultats de ce travail ont fait l'objet de deux rapports concernant respectivement les USPP du Zou et des Collines ;
- un appui a également été apporté aux USPP par les conseillers en gestion pour la présentation des comptes aux AG ; celle-ci a été en 2001 bien meilleure que dans le passé ; plus de détails ont été fournis et un résumé des résultats de l'audit a été fait aux adhérents. Des documents ont été préparés pour une présentation normalisée des comptes aux AG ;
- la gestion dans les GV s'améliore, elle aussi, de façon significative mais inégale, étant donné le nombre important de GV et le nombre très restreint de conseillers (deux jusqu'ici) ; pratiquement tous les GV semblent avoir des brouillards de caisse, élaborent des budgets, etc.

1.3. Le renforcement des compétences internes aux OP

Des progrès significatifs ont été enregistrés mais « beaucoup reste à faire ».

- L'équipe technique de l'UPC a bénéficié de l'appui régulier de GECA-Prospective qui a également organisé des formations spécifiques (à la programmation notamment). Des progrès significatifs ont été accomplis dans la présentation des plans et des rapports d'activités qui sont cependant peut-être trop nombreux et exigent sans doute beaucoup de temps de rédaction. L'UPC a également bénéficié d'un appui en gestion et en organisation de la part de GECA-Prospective ; à noter, qu'au moment de la mission, l'UPC n'avait pas de comptable, le précédent ayant trouvé, semble-t-il, un poste mieux rémunéré. A noter que jusqu'ici les responsables et l'équipe technique de l'UPC-Bénin bénéficient de très peu de formation dans le cadre du projet PROCOCA : formation du président dans le cadre d'un module de formation à Montpellier et en Aveyron sur les enseignements de l'expérience agricole française en 2000 (CIEPAC-CIRAD) ; formation du coordonnateur et des formateurs au CESAO en 2001 ; des échanges ont eu lieu, principalement au Bénin, etc. La faiblesse des effectifs de l'équipe technique, le temps passé à des tâches administratives et de programmation, le peu de moyens

mobilisés pour accroître la compétence des agents, sont préoccupants étant donné que les tâches augmentent, se diversifient et se complexifient.

- Dans les USPP, les compétences se renforcent progressivement mais de façon inégale ; on peut noter, sans exhaustivité, les points suivants : le renouvellement des instances de décision a été suivi de la réalisation de modules de formation de mise à niveau pour les nouveaux élus ; les gérants ont bénéficié de formations spécifiques organisées sur la gestion des intrants et l'élaboration de micro-projets et la plupart d'entre eux font preuve de sérieux et de compétence. Certaines USPP ont embauché des comptables (deux d'entre eux ont cependant été récemment recrutés pour les postes de « comptables-formateurs »). En revanche, certaines fonctions techniques au sein du Conseil d'Administration des USPP ont jusqu'ici un contenu très flou, pour ne pas dire inexistant : « responsable de l'information », « de la formation », « responsable des activités génératrices de revenu », « de la vulgarisation ».
- Les compétences se renforcent progressivement au sein des GV où des progrès sont réalisés, grâce notamment à la présence de néo-alphabètes, dont les acquis restent cependant insuffisamment valorisés. (cf. infra).

1.4. Le renforcement des Conseils de Surveillance

Le rôle de premier plan que joue le Conseil de Surveillance de l'UPC-Bénin confirme la nécessité d'investir dans ce domaine, en élargissant les efforts, aux USSPP et aux GV ; des incompréhensions entre l'AFD et l'UPC (cf. infra) ont freiné la réalisation des actions prévues dans ce sens en 2001. Trois points peuvent être rappelés :

- L'importance de la fonction de contrôle, à l'intérieur de chaque organisation, qui garantit le respect des règles de fonctionnement ;
- L'utilité d'un contre-pouvoir, sans complaisance mais constructif, qui est indispensable à un fonctionnement démocratique des organisations ;
- Le rôle que les conseils de surveillance peuvent jouer dans la construction de relations entre les différents niveaux auxquels sont structurées les organisations : appui du conseil de surveillance de l'UPC au conseil de surveillance d'une USPP, aux responsables des GV membres, etc.

1.5. La sécurisation des ressources financières

Dans une période marquée par la diminution forte des recettes collectives liées principalement au coton, par des retards parfois considérables dans les versements, les USPP ont été soumises à des problèmes financiers et de trésorerie importants qui ont perturbé leurs programmes d'action et parfois leur fonctionnement courant. A noter que dans certaines USPP, les élus ont pré-financé, sur leurs ressources personnelles, certaines dépenses difficiles à différer.

La suppression des plus-values affecte toutes les organisations, et en particulier l'UPC qui en tirait l'essentiel de ses ressources. L'instauration d'une contribution des USPP (300 F CFA/tonnes de coton) aux programmes de l'UPC constitue un effort très important ; ce mécanisme a généré 9 614 265 F CFA en 2001 et devrait générer près de 15 000 000 CFA en 2002 (pour une production cotonnière d'environ 50 000 tonnes).

En conclusion sur ce premier axe, on peut sans doute retenir trois points :

- le travail réalisé a été très important et des progrès très significatifs ont été enregistrés, notamment dans le fonctionnement interne des USPP et de l'UPC ; beaucoup d'acquis existent, surtout si l'on se réfère à la situation au moment du démarrage du PROCOCA, et il est important de les consolider, en menant notamment les actions qui ont été reportées, faute d'accord de financement.
- Une attention accrue devrait être apportée au fonctionnement des GV ce qui suppose que soient mobilisées et formées des ressources humaines supplémentaires (conseils de surveillance, néo-alphabètes à spécialiser, agriculteurs-formateurs à recycler, etc.)
- Dans chaque département, il est important que les conseillers en gestion (futurs "comptables-formateurs ») et les conseillers formateurs en organisation travaillent en équipe, l'amélioration durable du fonctionnement d'une organisation ne pouvant résulter de la simple juxtaposition d'appuis "coopératifs" et "en gestion" mais de leur articulation.

2. Axe 2 : L'acquisition d'outils nécessaires à l'innovation

Trois types d'outils ont été identifiés : l'alphabétisation, la mise en place d'un dispositif de communication interne aux organisations et la mise en place d'un système permettant d'avoir accès à l'information extérieure.

2.1 L'alphabétisation

Quatre objectifs sont visés par le programme d'alphabétisation :

- renforcer la confiance des paysans en eux-mêmes, dans leurs propres capacités ;
- leur permettre d'acquérir une autonomie dans l'accès à l'information et dans les échanges ;
- leur donner les moyens d'avoir accès à des outils permettant l'amélioration de leur pratiques techniques, économiques, en gestion mais aussi dans le secteur social ;
- augmenter les compétences au sein des organisations paysannes et notamment au sein des GV ; l'objectif visé est d'arriver à 15-20 personnes alphabétisées dans chaque GV et à environ 600 personnes maîtrisant le français fondamental.

La mise en œuvre du programme d'alphabétisation a été confiée au GEFAD qui avait donné entière satisfaction au cours du PROCOCA 1. Le détail des actions menées en 2000 et 2001 figure en annexe ; on se limitera donc ici à noter les points suivants qui paraissent essentiels.

2.1.1 -Schéma d'un cycle complet d'alphabétisation (bref rappel)

La démarche mise en œuvre par le GEFAD comprend sept étapes. Pour plus de détails sur le contenu et la pédagogie de la démarche d'alphabétisation, on peut se reporter au rapport de AGOUA et MERCOIRET de janvier 2000⁽³⁾.

Première année

- étape 1 La phase préalable au démarrage : information et sensibilisation des GV, sélection des alphabétiseurs, inscription aux cours, etc.
- étape 2 le cours de calcul : formation des alphabétiseurs (10 jours), mise en place du matériel, réalisation du cours (40 séances à raison de trois séances par semaine), test;
- étape 3 Le cours de lecture et d'écriture : formation des alphabétiseurs (15 jours), mise en place du matériel, réalisation du cours (60 séances), test.

Deuxième année

- étape 4 La post-alphabétisation niveau 1 ("renforcement des capacités des néo-alphabètes") : formation des alphabétiseurs, réalisation du cours (30 séances).

Troisième année

- étape 5 La post-alphabétisation niveau 2 (recyclage sous forme de trois sessions courtes).

Quatrième année

- étape 6 La post-alphabétisation niveau 3 (recyclage sous forme de trois sessions courtes).
- étape 7 Démarrage du cours de français fondamental qui comprend trois niveaux et ne s'adresse qu'à un nombre limité de néo-alphabètes. A noter que pour la deuxième promotion, le cours de français démarrera la troisième année après le démarrage de l'alphabétisation.

Trois points sont à noter :

- il s'agit d'une formation par alternance qui prend en compte la disponibilité réduite des producteurs qui sont pris par de multiples autres tâches ;

⁽³⁾ Le renforcement des capacités des organisations paysannes du Zou ; bilan et propositions concernant la formation et l'alphabétisation ; CIRAD ; Janvier 2000.

- l'évaluation finale, qui débouche sur l'attribution d'un diplôme, a lieu à l'issue du cours de post-alphabétisation, niveau 1 ;
- la post-alphabétisation (niveau 1, 2 et 3) est centrée sur la consolidation des acquis de base et sur l'acquisition de compétences opérationnelles : utilisation des acquis pour résoudre des problèmes concrets : améliorer les pratiques techniques, économiques, en matière de santé, de gestion coopérative, etc.

2.1.2 Les actions réalisées

En 2000 et 2001, les actions suivantes ont été menées :

a) Poursuite de la formation de la première promotion (qui avait été retardée par les lenteurs de mobilisation de certains financements).

- Post alphabétisation niveau 2 (10 octobre 2000 - fin mars 2001).
- Production des documents pour le cours de français (avril-juillet 2001).
- Formation des alphabétiseurs du cours de français (le démarrage a eu lieu en novembre 2001 et le cours devrait se poursuivre jusqu'à fin avril 2002).
- Cours de post-alphabétisation, niveau 3 : formation des alphabétiseurs, etc.

b) Formation d'une deuxième promotion

- La phase préalable a été réalisée en janvier 2000.
- Le cours de calcul s'est déroulé du 14 février au 24 mars 2000 et l'évaluation est intervenue en avril.
- Le cours de lecture et d'écriture s'est déroulé du 15 octobre au 15 décembre 2000.
- Le cours de post-alphabétisation niveau 1 a eu lieu du 15 janvier au 15 février 2001 et l'évaluation est intervenue en mai 2001.

c) Formation d'une troisième promotion

- La phase préalable a été réalisée entre janvier et février 2001.
- Le cours de calcul s'est déroulé du 10 mars au 15 mai 2001 et l'évaluation a eu lieu en mai.
- Le cours de lecture-écriture devait avoir lieu en décembre 2001.

2.1.3. Quelques observations

- Le déroulement du programme d'alphabétisation se déroule conformément aux prévisions ; il convient de noter que les conditions de mise à disposition des financements nécessaires se sont considérablement améliorées, ce qui permet globalement de respecter le rythme de réalisation prévu pour les cours, de mieux

valoriser les périodes pendant lesquelles les producteurs sont disponibles et d'éviter les ruptures toujours préjudiciables du point de vue pédagogique. A noter cependant que l'UPC ne parvient pas à s'acquitter de sa contribution (10 % du coût) prévue à partir de la deuxième année (cf. infra, propositions).

- Le programme d'alphabétisation est extrêmement apprécié par les producteurs qui ne tarissent pas d'éloges à son endroit ; au cours de la mission, tous les producteurs rencontrés ont insisté sur la nécessité de le poursuivre et de l'élargir, un responsable d'USPP qualifiant l'alphabétisation « d'acquis éternel »... Notons à cet égard que certains GV ayant bénéficié de l'alphabétisation au cours du PROCOCA₁ souhaiteraient qu'une deuxième promotion soit recrutée dans leur village ; or ce n'est pas l'orientation qui a été retenue, priorité étant donnée, à juste titre, par l'UPC, dans le cadre du PROCOCA₂, à l'alphabétisation de membres de nouveaux GV (n'ayant pas été concernés par les premiers centres ouverts).
- Bien que les observations faites au cours de la mission aient été moins approfondies qu'au cours du bilan effectué en 1999, les points suivants apparaissent clairement :
 - Le rythme d'ouverture des centres (148 centres en 2000 et 156 en 2001) est très satisfaisant ; ce sont actuellement 433 groupements sur 500 environ qui ont bénéficié ou bénéficient de l'alphabétisation.
 - La stabilité des effectifs au cours du cycle s'est améliorée pour la deuxième promotion : 27 % des inscrits de départ ne se sont pas présentés au deuxième test (lecture et écriture), ce qui signifie que les trois quarts de la promotion ont suivi régulièrement les cours ; il s'agit là d'un résultat tout à fait remarquable comparé à d'autres expériences de même type. L'évolution des effectifs de la troisième promotion semble confirmer cette tendance très positive : 13 % seulement des inscrits ne se sont pas présentés au test à l'issue du cours de calcul.
 - Le travail réalisé par le GEFAD est toujours aussi sérieux et l'extension quantitative s'est accompagnée d'un maintien de la qualité qui demeure très bonne ; à noter en particulier l'intérêt des livrets produits pour la post-alphabétisation ainsi que l'important investissement qui a été fait par le GEFAD pour la conception de la progression et des supports du cours de français (pour lequel le GEFAD a demandé la contribution d'un spécialiste).
 - Les articulations avec les autres actions menées par l'UPC se sont améliorées avec des collaborations, notamment avec le conseiller formateur en OP des Collines. Elles devraient être poursuivies et approfondies. On peut regretter cependant que dans le choix des groupements féminins devant bénéficier prochainement de l'appui de l'UPC (axe 4, appui aux activités des GF), priorité n'ait pas été donnée à des groupements dont plusieurs membres ont été alphabétisés au cours du PROCOCA₁. Il y a eu là une défaillance dans la coordination qui fait perdre une occasion de créer des synergies.
- Alors que la majorité des groupements aura bientôt une partie significative de ses membres qui sera alphabétisée en langue nationale (parmi lesquels de très nombreux élus), on peut regretter que les équipes techniques des USPP et de l'UDP n'aient pas encore bénéficié d'une initiation à la transcription des langues nationales ; il faudrait sans doute

la prévoir rapidement : s'agissant de personnes ayant des niveaux scolaires élevés (gérants, comptables, etc...) voire supérieurs, une session spécifique de quelques jours devrait pouvoir être suffisante.

- les néo-alphabètes valorisent leurs acquis individuellement et, dans certains cas, au sein des groupements ; les USPP devraient aider les GV à mieux valoriser les compétences des néo-alphabètes, en leur confiant des tâches techniques. On peut noter à cet égard que les efforts de traduction des documents administratifs et comptables, des documents techniques, restent encore trop limités.

Il est indéniable que l'alphabétisation est une réussite qui a été consacrée officiellement lors des journées organisées au niveau central et dans toutes les USPP en septembre 2001 ; cela a été une excellente initiative, valorisante pour les producteurs et bénéfique pour l'image des organisations (USPP, UPC).

2.2 La communication interne

La circulation de l'information dans le réseau FUPRO, verticalement (entre les GV et la FUPRO en passant par les USPP et l'UPC) et dans les deux sens (de la base au sommet et du sommet vers la base), et horizontalement (entre GV, entre USPP, entre l'UPC et les autres unions du Bénin) revêt une très grande importance :

- elle permet de donner cohérence aux actions menées aux différents niveaux , de développer des complémentarités et des synergies ;
- elle renforce l'efficacité des actions menées et favorise une bonne utilisation des moyens disponibles ;
- elle renforce le sentiment d'appartenance par la construction progressive de valeurs, de références, d'une identité, d'objectifs partagés, et accroît de ce fait la capacité de proposition, de mobilisation, de négociation et d'action des paysans organisés ;
- elle est nécessaire au fonctionnement démocratique du réseau et est une condition de sa cohésion : le manque de communication alimente les rumeurs, sape la confiance des adhérents dans leurs dirigeants, etc.

Il est indéniable que l'information circule plutôt bien entre les principaux responsables des USPP et de l'UPC et entre les responsables de l'UPC et de la FUPRO, d'une part parce que les présidents des USPP sont membres du CA de l'UPC et d'autre part grâce aux téléphones portables qui ont permis des progrès considérables dans ce domaine.

Ainsi qu'a pu le constater la mission, la circulation interne de l'information se fait moins bien au sein des USPP (et ceci d'autant plus que les réunions du CA se sont parfois raréfiées du fait d'une diminution des ressources et de problèmes de trésorerie) et la communication semble très limitée avec les GV et à fortiori avec les GF. Cette situation provoque des incompréhensions, des irritations aux échelons inférieurs, certains adhérents ayant le sentiment de n'être pas entendus, de ne pas être écoutés et soupçonnant parfois leurs responsables d'indifférence ; elle est aussi frustrante pour des responsables qui consacrent beaucoup de temps, d'énergie et de moyens à la représentation des paysans dans les innombrables réunions auxquels ils sont conviés... La situation pourrait devenir

préoccupante, en période de crise notamment, et créer des tensions et des conflits qui affaibliraient l'action de tous les paysans.

2.3 L'accès à l'information externe

Il paraît essentiel d'accroître l'accès des producteurs et des organisations de base à l'information technique, économique, juridique mais aussi à l'information générale concernant notamment les débats en cours autour de la réforme foncière, les décisions concernant la mise en place de grands programmes nationaux (sur la vulgarisation par exemple) ou régionaux. L'information est indispensable aux producteurs pour comprendre les évolutions économiques et institutionnelles de l'environnement, pour analyser les contraintes et identifier les opportunités, pour pouvoir faire des choix adaptés en matière d'équipement, de production, de commercialisation, etc. L'information est également indispensable pour alimenter la réflexion individuelle et collective, pour susciter « des idées », pour aider à les concrétiser. Le contrôle de l'information est aussi un instrument de l'exercice du pouvoir et plus elle est partagée largement, plus augmente la possibilité pour les producteurs, et pour leurs organisations, de nouer des relations équilibrées avec les autres acteurs.

De nombreuses propositions ont été faites dans ce sens lors du démarrage du PROCOCA2 : préciser les fonctions des responsables à l'information au sein des conseils d'administration des USPP ; mettre sur pied un « journal des OP du Zou », créer des petites documentations au sein des USPP, réaliser des émissions avec les radios locales, favoriser les échanges avec les UDP réalisant des programmes similaires, organiser des voyages avec des organisations cotonnières d'autres pays, etc.

Force est de constater que les actions menées sont restées jusqu'ici très limitées pour de multiples raisons. Le partenariat prévu avec l'APEIF ne s'est pas concrétisé ; certaines actions ont cependant eu lieu ; on peut citer des voyages d'échange à l'intérieur du Bénin, des collaborations avec des radios locales (en cours d'élargissement), la traduction et la diffusion de certains documents, etc.

Une étude a été faite par un prestataire de service sur la question de la communication et de l'information ; elle a mis en évidence le déficit existant dans ce domaine, a recensé les canaux de communications existants (radios locales, supports « non conventionnels », etc.). Elle a débouché sur un « plan d'opération provisoire « ambitieux mais demandant peut-être des moyens trop importants étant donné les ressources actuelles de l'UPC (mise en place d'une « équipe légère » composée d'un responsable et de deux animateurs, par exemple) ; au plan opérationnel, la principale avancée semble être la signature de conventions entre l'UPC et des radios locales, la réalisation d'une formation sur la conduite de réunions, etc.

En conclusion de ce deuxième axe de travail, deux points peuvent être notés :

- des résultats très positifs ont été obtenus par le programme d'alphabétisation qui se poursuit selon les prévisions établies.
- ces acquis ont jusqu'ici été peu valorisés pour améliorer la communication interne et pour élargir l'accès des producteurs et des organisations de base à l'information. Des actions ont été réalisées mais il n'y a pas encore eu élaboration d'un programme opérationnel permettant de mettre en place des actions systématiques.

Ceci est d'autant plus regrettable que la demande est très forte, que les besoins sont considérables et que des moyens sont prévus à cet effet.

3. Axe 3 : Les appuis aux activités économiques

C'est, nous l'avons vu, dans le secteur économique, que les demandes des producteurs sont les plus nombreuses et les plus pressantes et cela est parfaitement logique ; l'amélioration du fonctionnement interne des organisations (axe 1) et l'acquisition d'outils favorisant l'innovation (axe 2) ont en effet pour finalité d'aider les organisations à chercher des solutions adaptées aux problèmes techniques et économiques des producteurs et de les aider à mettre en œuvre les solutions retenues. Dans le cadre du PROCOCA2 les organisations ont beaucoup de difficultés pour intervenir dans le financement d'équipements productifs à noter cependant que des investissements sont faits par les USPP (construction de magasins, appui au démarrage de certaines opérations de commercialisation, etc.) et par des GV. La baisse de leurs recettes et l'irrégularité des versements des sommes dues a cependant beaucoup diminué la capacité de financement des USPP et du GV.

Les possibilités d'appui aux activités économiques demeurent cependant nombreuses : appui à la réflexion collective (diagnostics concertés au niveau local, diagnostics sectoriels) ; identification d'opportunités ; définition de programmes d'action réalistes ; accompagnement d'initiatives en cours ou émergentes (information ciblée, formations spécifiques, conseils etc.) ; appui à l'élaboration de projets et à la recherche de financements (subvention, crédit) ; appui à l'évaluation ; etc.

Les actions menées peuvent être classées dans **trois volets** : le coton, les autres productions agricoles (diversification) et des thèmes transversaux tels que la culture attelée, le crédit.

3.1 Concernant la filière coton

Le coton demeure « le pilier qui soutient la maison » dans diverses USPP et il est normal qu'une attention particulière lui soit accordée. Quatre domaines de travail paraissent devoir retenir l'attention : l'approvisionnement en intrants, l'amélioration des techniques culturales, la commercialisation, la question de l'endettement individuel et des GV. Il s'y ajoute la nécessaire information sur l'organisation et le fonctionnement de la filière.

Depuis le début de l'année 2000 diverses actions ont été menées ; on peut noter en particulier :

3.1.1 la formation sur la gestion des intrants agricoles

Il s'agit d'une action d'envergure qui avait pour but de « corriger au niveau des GV et des USPP les insuffisances » concernant les demandes individuelles et des GV, la passation de commandes à temps, « la gestion saine et transparente des intrants... en vue de faciliter les récupérations » et garantir les revenus des producteurs.

Il était initialement prévu d'associer le C/SAOP du CARDER et le C/SOP de la SONAPRA à l'opération mais vu les coûts élevés qui ont été proposés, l'UDP – Zou a repris directement l'opération et s'est assuré du concours de deux RDR (CARDER), d'un responsable technique de la CAGIA et du GEFAD.

La formation s'est déroulée en trois étapes :

- la formation des formateurs locaux : quatre équipes de deux formateurs de formateurs ont été constituées par l'UPC et ont effectué la formation des équipes locales dans quatre « centres ». Sur les 108 participants attendus, 82 ont participé à la formation (76 %) ce qui est un résultat très honorable ; des équipes de formateurs locaux ont été ainsi formées ; elles étaient composées des responsables à la formation, des secrétaires, des agriculteurs formateurs, des gérants et des comptables des USPP (pour celles qui en disposent) ;
- la formation des GV a été assurée par les équipes locales préalablement formées ; les sessions ont été réalisées par sous-secteur : 350 GV sur 541 devaient être concernés et 343 l'ont été effectivement, le nombre de producteurs ayant participé à la formation étant de 1336. A noter que dans la plupart des USPP, le nombre de GV touchés a été conforme aux prévisions ; en revanche, trois USPP (Glazoné, Savalou et Djidja) n'ont pas réalisé la formation de leurs GV du fait soit de « l'instabilité » qui caractérisait leur fonctionnement au moment de l'opération, soit de l'indisponibilité des producteurs (les dernières formations se sont en effet déroulées au moment des semis du coton) ;
- un suivi de la formation a été organisé par l'équipe de l'UPC.

L'opération, dans sa conception, est exemplaire à bien des égards :

- il y a eu un véritable travail d'équipe pour concevoir la formation et la mettre en œuvre ; l'équipe technique s'y est investie collectivement et a mobilisé des partenaires extérieurs à bon escient ;
- il s'agit d'une formation « en cascade » mais avec deux niveaux seulement, ce qui limite sérieusement les risques de déperdition qui caractérisaient le dispositif mis en place au cours du PROCOCA1 ;
- il y a eu une véritable mobilisation des compétences internes aux USPP, (responsables élus, gérants, agriculteurs – formateurs) ce qui favorise la pérennisation des acquis à l'échelon local, donne du sens à certaines fonctions techniques (responsables de la formation) et valorise les personnes concernées.

Deux remarques cependant :

- les GV ne semblent pas avoir été explicitement invités à faire participer des néo-alphabètes ;
- le suivi de la gestion des intrants a été fait dans les USPP mais beaucoup moins dans les GV, semble-t-il.

3.1.2 Concernant l'amélioration des techniques culturelles

Une étude préalable devrait être réalisée par EFOR-SARL qui a proposé une offre technique pour la mise en place des parcelles de démonstration pour le coton, le maïs et le niébé dans l'USPP de Savé ; il s'agissait d'une demande spécifique de l'USPP, identifiée lors du diagnostic réalisé dans les 15 USPP (Cf. infra). La démarche proposée était intéressante mais la mise en œuvre n'a pas été possible, son financement dans le cadre du PROCOCA n'ayant pas été accepté. Cela est regrettable car il y avait à l'évidence une véritable demande de l'USPP.

De façon plus générale, deux points sont à souligner :

- les agents polyvalents de vulgarisation recrutés par l'AIC (100 personnes) et donc payés par la filière coton sont sous le contrôle technique des RDR (CARDER) mais la plupart des USPP semblent peu informées de leur rôle. Il y aurait sans doute des complémentarités à rechercher entre les initiatives de l'AIC et celles que prennent les organisations locales ;
- peu (ou pas) d'articulations paraissent exister entre la recherche-développement (volet du PADSE) et les initiatives des organisations paysannes en matière d'amélioration des pratiques culturelles.

3.1.3 Concernant la commercialisation du coton

C'est aussi une opération de grande envergure qui a été menée par l'UPC et qui a bénéficié du financement du PROCOCA « à titre exceptionnel ». Il est clair que le suivi de la commercialisation est une « activité normale » de l'UPC ; cependant, la façon dont elle a été conçue (mobilisation pendant deux semaines de deux équipes réunissant des élus et les membres de l'équipe technique de l'UPC, collaboration avec la CSPR, etc.) fait qu'elle n'est pas une activité de « routine » mais bien une occasion privilégiée :

- pour diagnostiquer, de façon exhaustive, les dysfonctionnements qui existent et inspirer des programmes d'action adaptés ;
- pour favoriser la communication interne entre les responsables de l'UPC et leur base ;
- pour créer les indispensables synergies entre les formations (et les formateurs) en gestion et « coopérative » ;
- pour alimenter la réflexion et la capacité de proposition et de négociation des responsables d'OP en ce qui concerne l'amélioration du fonctionnement de la filière coton.

L'opération mériterait à ce titre d'être reproduite, dans le cadre du PROCOCA, sous réserve :

- d'une meilleure diffusion des résultats
- d'une meilleure articulation entre les observations réalisées et les propositions d'action formulées ultérieurement.

3.1.4 Concernant l'endettement individuel et l'endettement des GV

Il existe peu d'informations précises concernant la situation réelle de l'endettement (interne et externe) des GV, sur ses causes, et il n'y a pas de recensement systématique des différentes attitudes des GV et des USPP face à cette question. Les solutions sont de la responsabilité des seuls GV (qui font ce qu'ils peuvent, semble-t-il) et les USPP apportent un appui (de plus en plus rare) quand elles en ont les moyens. Il semble y avoir une tendance à considérer que l'endettement est lié à des défaillances de gestion au niveau individuel et dans les GV ; s'il est clair que « la mauvaise gestion » (par incompétence ou pour d'autres raisons) est une cause de l'endettement, rien ne prouve que ce soit la seule explication... Les données du conseil de gestion (PADSE) pourraient servir à éclaircir les hypothèses mais elles sont inconnues de l'UPC.

En conclusion de ce volet, on peut noter l'intérêt du travail réalisé qui demeure cependant, pour des raisons diverses (manque de financement, organisation du travail sans doute déficiente – Cf. infra – etc.) en deçà des défis que doivent affronter les producteurs de coton. On peut regretter notamment l'absence de travail systématique concernant l'information sur la filière coton.

3.2 Concernant les autres activités économiques

Les activités économiques dans les départements du Zou et des Collines ne se limitent pas au coton, celui-ci pouvant même être marginal dans certaines zones ; les producteurs rencontrent de nombreux problèmes, nous l'avons vu, dans les différentes productions agricoles (accès aux intrants, techniques culturales, commercialisation) ; les organisations locales (GV, USPP) prennent diverses initiatives pour apporter des éléments de réponse à ces problèmes et pour mettre en place des activités nouvelles, génératrices de revenus, au plan individuel et collectif. Il ne peut être question pour l'UPC d'aborder de façon simultanée l'ensemble des questions techniques et économiques qui se posent ; aussi, avait-il été proposé, au démarrage de la deuxième phase du PROCOCA, la mise en œuvre d'une démarche permettant à chaque USPP :

- d'identifier les principales contraintes qui caractérisent les activités économiques dans la sous-préfecture ;
- de définir un programme de travail définissant des priorités d'action de l'USPP dans le secteur économique ;
- de définir les actions à mener en termes d'appui, de conseil, de formation, de suivi.

Cette démarche présentait un double avantage :

- elle permettait d'adapter l'offre d'appui de l'UPC aux demandes des USPP et de créer, dans la pratique, une articulation explicite entre des problèmes concrets rencontrés par les producteurs et l'appui apporté par l'UPC dans le cadre du PROCOCA ;
- elle était aussi un moyen de repérer les initiatives économiques dans les différentes USPP, d'aider au renforcement des initiatives en cours ou à la concrétisation de projets non encore réalisés (identification de micro-projets, études de faisabilité, appui à la recherche de ressources financières complémentaires ; accompagnement, etc.).

Le contenu des programmes de formation et de l'appui/conseil proposés par l'UPC, construits à partir de ces différentes demandes, devait de ce fait distinguer :

- des formations / accompagnements spécifiques, centrés sur les activités économiques prioritaires identifiées par les différentes USPP ;
- des formations communes à plusieurs ou à toutes les USPP.

3.2.1 L'appui à la programmation des activités dans les USPP

Dès février 2000, l'UPC a commencé ce travail avec l'appui du GERAM – DDCF :

- deux équipes ont été constituées (une pour le département des Collines et l'autre pour le département du Zou) ; elles étaient composées de membres de l'équipe technique de l'UPC, d'élus chargés de la formation et de l'organisation, de l'interface, etc. ;
- le travail de diagnostic et de programmation a été réalisé dans les 15 USPP, avec l'appui du GERAM-DDCF, et s'est terminé en mars 2000 ;
- des documents de programmation ont été produits pour chaque USPP et validés par les conseils d'administration ;
- etc.

Cette opération a connu un grand succès et a suscité beaucoup d'enthousiasme dans les USPP, au sein du Conseil d'Administration de l'UPC et de l'équipe technique. Malgré quelques maladroites méthodologiques⁽⁴⁾ (sans gravité à ce stade), les résultats obtenus ont été très positifs :

- des débats très riches ont eu lieu entre les équipes d'appui à la programmation et les responsables des USPP ; ils ont permis d'approfondir l'analyse des problèmes rencontrés par les producteurs et leurs organisations, d'identifier des priorités concrètes d'action, réalisables dans des délais courts ;
- l'appui de l'UPC à la réalisation des programmes d'action a été précisé ;
- etc.

3.2.2 La mise en œuvre des programmes d'action

Dans la pratique, seules deux demandes spécifiques d'USPP (la commercialisation du maïs à Zagnanado et la quincaillerie à Glazoné) ont bénéficié d'un appui significatif et ont donné lieu à des réalisations effectives ; d'autres demandes n'ont pu aboutir, faute de financement de la part du PROCOCA (le travail avec les producteurs semenciers, les parcelles de démonstration, etc.).

⁽⁴⁾ Le diagnostic a sans doute été trop rapide et n'a peut être pas associé suffisamment les GV.

Deux explications complémentaires peuvent être trouvées à cette situation « regrettable » :

- il y a eu à l'évidence une défaillance dans la communication entre l'UPC et l'AFD ; il semble que les différentes propositions n'ont pas été perçues par l'AFD comme étant intégrées dans un plan d'action et dans une démarche globale, dont elles constituaient une étape ;
- le malentendu a été alimenté par la nature des propositions soumises par l'UPC à l'AFD ; l'UPC a en effet formulé des demandes de non-objection « isolées » pour chaque action, sans mettre suffisamment en perspective les actions proposées avec le travail de programmation mené au début de l'année 2000 dans les USPP.

Le contenu des propositions révèle aussi, dans certains cas, deux faits :

- l'équipe technique manque d'outils pour analyser les différentes demandes exprimées par les organisations locales (USPP, GV) ;
- elle n'a pas un réseau suffisant (personnes –ressources, institutions ; etc.) pour mobiliser les compétences qui l'aideraient à formuler des propositions originales et pertinentes.

Ceci pose la question de la formation de l'équipe technique qui devient urgente et de son meilleur positionnement vis-à-vis des personnes et des institutions qui peuvent l'aider dans son travail.

La non-réalisation de plusieurs actions spécifiques programmées avec l'USPP a engendré une déception certaine tant pour les organisations concernées que pour l'équipe technique.

A noter qu'un court atelier a été organisé par le cabinet FICADEX sur la méthodologie de l'élaboration de micro-projets ; il s'agit là d'une initiative bienvenue. Cependant ces outils seront mieux valorisés s'ils s'inscrivent dans la démarche d'appui plus globale aux USPP pour identifier des initiatives économiques, les traduire en projets, et fournir les appuis nécessaires à leur mise en œuvre et à leur suivi.

3.2.3 *Concernant les thèmes transversaux*

Deux thèmes ont été identifiés par l'UPC : le crédit et le financement de l'agriculture d'une part et la culture attelée d'autre part. Jusqu'ici le thème de la culture attelée a fait l'objet d'une étude (fort intéressante) mais aucune action n'a encore été menée.

3.2.4 *La mise en place des groupes de travail*

Sur proposition de l'AFD (février 2001) l'idée de créer des groupes de travail des thèmes spécifiques a été retenue. Composés de « producteurs choisis pour leur expérience » dans les domaines concernés, les groupes de travail doivent définir des orientations permettant à l'UPC « de bâtir des programmes d'action ».

Plusieurs groupes de travail ont été identifiés : « culture attelée », « mobilisation de ressources propres et financement agricole », « alphabétisation », « développement de semences », « anacarde », « élevage », etc. Pour chacun de ces groupes, qui peut se faire aider par des

« personnes-ressources » et qui bénéficiera d'un financement, les objectifs spécifiques sont les suivants :

- « maîtriser la documentation et les informations,
- faire l'état complet des lieux, c'est-à-dire avoir des références sur les initiatives existantes,
- analyser les expériences passées et en cours et en tirer des enseignements fiables,
- fournir à l'UPC-Bénin les éléments nécessaires à l'élaboration de projets professionnels ».

Aucun des groupes n'avait démarré au moment de la mission, un atelier étant prévu en décembre 2001 pour :

- « expliquer pourquoi ces groupes de travail ont été mis en place ?
- comment ils vont fonctionner ?
- ce qu'ils vont faire et comment ils vont le faire ?
- identifier les thèmes à aborder par les groupes de travail,
- planifier les thèmes identifiés,
- budgétiser les thèmes planifiés ».

Sans préjuger des résultats de l'atelier, les remarques suivantes peuvent sans doute être faites :

- Le principe de créer des groupes de travail est une initiative très intéressante qui a montré son utilité dans beaucoup d'endroits et au Bénin notamment, dans le cadre du PPAB. Les groupes de travail permettent en effet de valoriser les enseignements de l'expérience, de formuler des orientations pour l'action, de faire des propositions de programmes d'action, etc.
- Les groupes de travail proposés paraissent très nombreux et forment un ensemble hétérogène ; sans doute serait-il préférable de privilégier l'approche par filière (anacarde, élevage...) et des thèmes transversaux (financement, culture attelée, etc.).
- Les résultats des groupes de travail sont perçus par certains membres de l'UPC (à tort ou à raison) comme un préalable au financement par le PROCOCA des actions dans les USPP. Or il semblerait préférable d'adopter une démarche qui combine :
 - ✓ l'appui à la réalisation des premières actions programmées par les USPP (même si elles s'inscrivent dans une perspective de court terme) car c'est là la demande actuelle des USPP ;
 - ✓ le démarrage, étalé dans le temps, des groupes de travail dont les propositions alimenteront la programmation stratégique des USPP et de l'UPC, dans une perspective de moyen terme (2 à 3 ans).

En conclusion de l'axe de travail n°3, relatif à l'appui aux activités économiques, trois remarques peuvent sans doute être faites :

- d'importantes actions ont été menées dans le cadre de la filière coton ; les besoins en appui sont cependant loin d'être satisfaits étant donné, d'une part, la situation de « crise » que traverse le coton dans les départements du Zou et des Collines, et d'autre part, les dysfonctionnements qui affectent la filière ;
- après un démarrage rapide et prometteur, l'appui à des initiatives économiques, identifiées en concertation avec les USPP, n'a pu être réalisé comme prévu, ce qui a généré des déceptions sur le terrain ;
- la mise en place de groupes de travail (et l'approche par thèmes) qu'ils adoptent, est une initiative pertinente qui devrait compléter l'approche territoriale (par USPP), l'alimenter et ne pas s'y substituer.

4. Axe 4 : L'appui aux initiatives économiques des groupements féminins

Même si les femmes ont bénéficié de certaines actions menées dans le cadre du PROCOCA1 (elles représentaient par exemple 22 % des inscrits de la première promotion de l'alphabétisation ; une étude sur l'intégration des femmes dans les coopératives a été réalisée), il est apparu nécessaire à l'UPC de mettre en œuvre au cours du PROCOCA2, une stratégie plus ambitieuse d'appui aux groupements féminins (GF).

Ce programme a démarré avec un retard important et le dispositif s'est mis en place lentement ; diverses actions ont cependant été menées en 2001 :

- un prestataire de service a été sélectionné sur appel d'offre (GERAM Conseils) et a commencé ses activités en juin 2001 ;
- une « visite exploratoire » a été réalisée dans les USPP ; elle a permis d'informer les responsables du programme prévu et « d'apprécier leur niveau de motivation » ; celui-ci s'avère variable selon les lieux mais très fort dans certaines USPP qui mènent parfois déjà, de leur propre initiative, des actions significatives (à Zagnanado par exemple) ;
- une « visite exploratoire » a également été réalisée auprès de 28 GF des cinq USPP (Ouessé, Savalou, Dassa, Zogbodomey, Zagnanado) retenues par UPC pour la phase pilote du programme. Deux jours et une nuit ont ainsi été passés dans chacun des villages concernés ; ce séjour a permis de prendre contact avec les GF, de faire un premier bilan des activités qu'ils mènent, d'identifier les problèmes principaux auxquels ils sont confrontés, etc ;
- un « forum » a été organisé en novembre 2001 pour présenter le programme aux élus de l'UPC et des USPP.

A noter que le recrutement tardif (septembre) de la conseillère en promotion féminine de l'UPC a empêché sa participation aux premières actions menées ; cependant, elle est maintenant bien intégrée au programme.

Quelques remarques :

- Bien qu'ayant démarré tardivement, l'appui aux activités des groupements féminins fait depuis quelques mois, l'objet d'un investissement très sérieux, grâce à un choix judicieux du prestataire de service et au recrutement par l'UPC d'une conseillère motivée. L'option faite de démarrer le travail dans 20 groupements féminins « pilotes » de cinq USPP est réaliste : elle permettra de tester la démarche à une échelle significative avant de l'étendre progressivement. On peut sans doute regretter que dans le choix des « GF pilotes » on n'ait pas privilégié des groupements dans lesquels un nombre important de femmes ont déjà été alphabétisées ; cela aurait eu l'avantage de poursuivre l'investissement fait en matière d'alphabétisation, de créer des articulations entre les différents volets du PROCOCA et de créer des conditions favorables à la réussite du travail d'appui aux activités des GF. Il y a eu là une défaillance en matière de coordination qui traduit la difficulté de celle-ci à articuler les actions menées dans les différents axes de travail.
- La démarche proposée par le prestataire de service (GERAM Conseils) est intéressante ; dans sa mise en œuvre, il serait sans doute utile de mettre rapidement l'accent, après un diagnostic préalable rapide, sur l'accompagnement d'initiatives économiques concrètes au sein des groupements féminins ; cela permettrait de répondre à l'attente des femmes (qui est souvent très forte), l'approfondissement du diagnostic pouvant être réalisé à l'occasion de cet appui opérationnel ;
- Bien que cela réponde à une demande des GF, il serait utile de s'interroger sur la capacité de l'UPC à prendre en charge des actions dans le domaine social (les mutuelles de santé par exemple) ; cela supposerait des partenariats avec des institutions spécialisées, qui restent à construire. Au départ tout au moins, il serait sans doute préférable de donner la priorité au renforcement des activités économiques.
- A noter, enfin, que l'intérêt de nombre d'élus des USPP pour les GF est de plus en plus fort : les femmes sont plus nombreuses à être membres des conseils d'administration des GV et des USPP ; des appuis sont apportés par certaines USPP à la structuration des GF, à la consolidation de leurs activités. Nombreux sont les élus de l'UPC et des USPP qui soulignent que l'alphabétisation a eu un impact très bénéfique pour les femmes qui en ont bénéficié : au-delà des acquis de base, elle a « changé leur comportement » : elles « prennent la parole » plus facilement, « expriment leurs idées », ont des initiatives, etc.

5. Axe 5 : La défense des intérêts des producteurs

Les producteurs attendent de leurs organisations qu'elles représentent et défendent leurs intérêts, à différents niveaux, dans tous les domaines dans lesquels ils sont en relation avec d'autres acteurs économiques ou institutionnels :

- vis-à-vis de commerçants qui tentent de freiner les initiatives commerciales de certains GV (cas d'un GV de l'USPP de Glazoué par exemple pour la vente de noix de cajou) ;
- vis-à-vis des distributeurs d'intrants, (pour le report de stocks non utilisés par exemple) ;

- pour établir des relations équilibrées avec les autres intervenants à l'échelon local (ONG, services publics, projets, etc.) ;
- dans le cadre des négociations plus globales concernant la filière coton (prix des intrants, prix du coton).

De nombreuses actions sont menées par les organisations du réseau dans ce domaine :

- de nombreux GV s'efforcent de rechercher des solutions aux problèmes de leurs adhérents et entrent de ce fait en relation avec des acteurs extérieurs ;
- les USPP sont les interlocuteurs directs des distributeurs d'intrants et de nombreuses réunions ont lieu pour améliorer le fonctionnement de la filière intrants, pour négocier des arrangements lorsque les mauvaises récoltes de coton n'ont pas permis d'utiliser les intrants ou que ceux-ci ne peuvent être que partiellement remboursés ;
- les USPP sont également en relation avec les services spécialisés du CARDER, avec les autorités locales (elles contribuent par exemple à la réalisation d'investissements d'intérêt général), etc. ;
- l'UPC entretient des relations suivies avec le CARDER, avec la SONAPRA ;
- membre de l'AIC, la FUPRO représente les intérêts des producteurs cotonniers au sein de la filière ;
- à travers la CAGIA, les producteurs jouent un rôle clef dans l'organisation de la filière intrants ;
- etc.

Il est clair qu'à tous les niveaux, les organisations paysannes s'efforcent de représenter les intérêts des agriculteurs et que des progrès considérables ont été réalisés en la matière en quelques années ; pour des raisons multiples cependant, les relations entre les organisations et les autres acteurs ne sont pas toujours très équilibrées :

- de nombreux producteurs de base semblent avoir une vision assez floue du rôle joué par la CAGIA, de son organisation interne, etc. ; certaines initiatives de la FUPRO sont fort appréciées (les subventions par exemple qui sont arrivées par son canal et qui ont parfois permis de construire des magasins de stockage) ; son rôle au sein de l'AIC est moins clairement perçu cependant ainsi que ses positions dans les négociations concernant la filière coton ;
- certaines décisions prises au niveau national (recrutement des APV – agents polyvalents de vulgarisation – par l'AIC par exemple) n'ont pas fait l'objet d'une information suffisante auprès des USPP, ce qui semble expliquer que certaines d'entre elles aient été peu attentives à l'appui qu'elles pouvaient attendre de ces nouveaux agents, qu'elles ont parfois perçu comme des agents du CARDER.
- etc.

De façon générale, chaque organisation, à son niveau, fait du mieux qu'elle peut, mais l'articulation entre les différents niveaux de structuration des organisations est variable : elle semble bonne entre l'UPC et la FUPRO, inégale entre l'UPC et les membres du CA des USPP et souvent plus faible entre le siège de l'USPP et des GV. En dehors des « problèmes du coton », il arrive que les organisations de base n'aient pas le réflexe, en cas de difficulté, d'en référer à l'échelon supérieur du réseau pour renforcer leurs positions dans certaines négociations locales. Cela renvoie aux questions de communication interne (Cf. supra) ; cela renvoie aussi à la question de l'élaboration d'un projet stratégique explicite et négocié avec les adhérents qui servirait de référence commune aux différentes organisations qui composent le réseau.

III- QUELQUES CONCLUSIONS

Le bilan (non exhaustif) des actions menées met en évidence l'existence d'acquis importants ; il met aussi en évidence l'existence d'un écart important, au plan quantitatif et qualitatif, entre les attentes/demandes des producteurs et les réponses apportées dans le cadre du PROCOCA2.

1. Des acquis importants

Les acquis du PROCOCA2 sont très significatifs et il est important de ne pas les minimiser ; ils concernent notamment :

1.1 **L'amélioration du fonctionnement interne** des organisations : leur mise en conformité avec la législation en vigueur, les progrès réalisés en matière de gestion ; le renforcement des compétences internes aux USPP, etc. Il s'agit là d'évolutions très positives, qui concernent des sujets sensibles et qui créent des conditions favorables à la consolidation du rôle des organisations dans le secteur économique et en matière de représentation des intérêts des producteurs.

1.2 **Le succès de l'alphabétisation** : dans une région où les paysans scolarisés sont encore peu nombreux, le PROCOCA a permis à un nombre important d'adhérents des GV et des GF d'acquérir la maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul et de s'initier, à travers la post-alphabétisation, à leur utilisation pour résoudre des problèmes (techniques, économiques, de gestion, sanitaires, etc.) concrets. Il s'agit là d'un progrès considérable qui renforce la confiance des paysans en eux-mêmes et renforce leurs capacités à prendre des initiatives dans tous les secteurs.

1.3 **Les méthodes de travail** de l'équipe technique se sont adaptées ; on peut noter, à titre d'exemple :

- les efforts faits pour prendre en compte les besoins spécifiques des différentes USPP (appui à l'élaboration de programmes d'action dans les 15 USPP) ;
- l'amélioration significative des méthodes mises en œuvre qui font une plus large place à l'accompagnement des initiatives locales : les « formations » proprement dites sont ainsi souvent complétées par un « appui-conseil » sur le terrain ;

- un véritable travail en équipe a pu avoir lieu pour certaines actions ; il a mobilisé les élus et l'équipe technique pour la formation sur la gestion des intrants, pour le suivi de la commercialisation du coton, etc. ;
- des collaborations fructueuses se sont nouées entre le Conseiller en OP des Collines et le GEFAD.

1.4 L'appui apporté à la filière coton a été apprécié par les producteurs ainsi que les deux actions menées dans deux USPP concernant les autres activités économiques ; les producteurs apprécient le démarrage des actions d'appui au GF ; etc.

Si les acquis sont importants, ils ne sont en revanche pas assez mis en valeur par l'équipe technique vis-à-vis des élus et vis-à-vis des partenaires extérieurs. Quand on vient de l'extérieur, on ne découvre en effet que peu à peu l'intérêt des actions menées et la richesse des résultats obtenus ; les multiples rapports et compte-rendus (mensuels, trimestriels, annuels ; par activité ; globaux) ne font pas suffisamment ressortir les résultats obtenus, la présentation (presque exclusivement sous forme de tableaux) rendant difficile une vision d'ensemble, et par axe, des progrès effectués. La réalisation d'un bilan pour USPP est à cet égard intéressante (un questionnaire leur a été envoyé dans ce sens par l'UPC) ; elle permettrait de mettre en évidence les acquis et la perception qu'en ont les élus et les bénéficiaires.

2 Des faiblesses

Les progrès réalisés ne doivent pas dissimuler que la mise en œuvre du PROCOCA2, présente aussi des points faibles.

2.1 Le « virage » qu'aurait dû constituer le passage du PROCOCA1 au PROCOCA2 n'a pas été pris de façon assez nette

Le PROCOCA1 était surtout centré sur l'amélioration du fonctionnement interne des organisations (formation coopérative), de la gestion, et sur l'acquisition d'outils de base (alphabétisation) ; il aurait été souhaitable que le PROCOCA2 consolide et étende les acquis dans ces domaines mais face une place plus large à l'appui aux activités économiques. Dans les faits cependant, on observe actuellement :

- un déséquilibre entre les axes ; l'amélioration du fonctionnement interne des organisations mobilise beaucoup plus de temps et d'énergie de l'équipe technique que l'appui aux activités économiques ; à noter cependant que cette tendance a été accrue par le refus de l'agence de l'AFD de financer certaines des actions proposées (Cf. infra) ;
- « les actions n'arrivent pas suffisamment à la base » : ainsi que le notent certains des producteurs rencontrés, il serait souhaitable que « les actions aillent jusqu'aux GV ». Cela pose bien sûr des problèmes d'organisation du travail (démultiplication) dès lors que les quatre formateurs actuels (dont deux sont centrés sur la gestion des USPP) ne peuvent pas tout faire directement.

2.2 Une programmation qui peut encore s'améliorer

Des efforts évidents ont été faits pour clarifier les objectifs poursuivis, identifier les résultats attendus et les résultats obtenus, pour identifier les écarts et les expliquer, etc. et des progrès ont été accomplis dans la présentation et la systématisation des plans d'actions et des rapports d'activité. Plusieurs observations peuvent cependant être faites :

- de multiples documents de programmation et rapports d'activités sont produits par l'UDP (annuellement et trimestriellement) et par les agents de l'équipe technique (un rapport mensuel par agent). Cette (sur) abondance de documents prend, à l'évidence, beaucoup de temps de rédaction à l'équipe technique et engendre des répétitions (la même information peut ainsi être mentionnée à plusieurs reprises) ;
- un découpage en sept programmes a été retenu : organisation et appui institutionnel au réseau des OP, formation (alphabétisation, animation coopérative, gestion comptable et financière, vulgarisation agricole...), crédit agricole, promotion des activités des femmes rurales, information et communication, suivi-évaluation interne, programmes spécifiques. Il n'est pas sûr que ce soit le découpage le plus adapté pour le PROCOCA car il fait insuffisamment apparaître les objectifs opérationnels précis visés par chacun des programmes ; il a par exemple l'inconvénient de faire disparaître l'appui aux activités économiques des GV et des USPP ;
- les objectifs annuels poursuivis par l'UPC, les objectifs annuels par programme, sont peu explicites ; de ce fait, la programmation paraît très éclatée en un grand nombre d'actions qui ne sont pas clairement organisées autour d'objectifs précis. L'intérêt de chaque action menée (ou proposée) est indéniable mais la liaison entre les problèmes identifiés, les orientations prises pour les résoudre, les objectifs opérationnels visés et les actions à mener n'est pas assez mise en évidence. Cela nuit à la cohérence de l'ensemble des actions qui peut être mal perçue par les producteurs et par les partenaires extérieurs de l'UPC ;
- dans les faits, la présentation qui est faite de la programmation privilégie les programmes communs à toutes les USPP : les efforts qui ont été faits pour susciter une programmation remontante (à partir des USPP) apparaissent peu dans les plans d'activités ; ils ont en fait conduit à un volet appelé « programmes spécifiques » plus qu'ils n'ont influé sur la programmation d'ensemble ;
- les rapports d'activité de l'UPC, qui privilégient les présentations en tableaux, rendent peu compte du travail (important) effectué par l'équipe technique ; peu d'espace est en outre donné aux appréciations qualitatives, sur les facteurs favorables ou les freins à la mise en œuvre des programmes arrêtés. Ainsi, par exemple, le vote par l'AG de l'UPC d'une contribution financière des USPP au PROCOCA n'est pas mise en évidence, pas plus que les réunions menées, dans le département des Collines, pour obtenir des distributeurs d'intrants un report des dettes. Il s'agit pourtant là d'acquis importants.

En définitive on a parfois l'impression que les techniques de programmation acquises grâce à l'appui de GECA Prospective (nécessaires et utiles) sont appliquées parfois de façon un peu mécanique, donnant lieu à des tableaux intéressants mais qui ne peuvent, à eux seuls, rendre visibles la stratégie et les priorités de l'UPC. Il conviendrait de prendre garde à ce que les « outils » ne prennent pas le pas sur la réflexion indispensable à une programmation adaptée.

Enfin, on peut noter :

- d'une part que la programmation est parfois trop ambitieuse (cf. d'activité 2000) ainsi que l'avait souligné le Conseil d'Administration de l'UPC, ce qui conduit à un taux de réalisation forcément bas ;
- d'autre part qu'elle paraît parfois partiellement décalée par rapport aux défis auxquels sont confrontés les producteurs, par rapport aux urgences. Ainsi, la crise que traverse la filière coton dans la région n'a pas donné lieu à des actions clairement centrées sur les préoccupations des producteurs : information sur la filière coton, situation de l'endettement, recherche de solutions alternatives à moyen et long terme ; etc.

2.3 L'organisation du travail pourrait être plus efficace

Des progrès ont été réalisés mais ils restent insuffisants compte-tenu du fait que les tâches augmentent et se diversifient ; plusieurs facteurs diminuent l'efficacité des membres de l'équipe technique, qui sont peu nombreux⁽⁵⁾ :

- il y a des pertes de temps qui sont liées à des rendez-vous reportés par les élus ; dans certains cas, les agents localisés à Bohicon sont sollicités par les élus pour des tâches qui ne relèvent pas toujours de leurs compétences ; il y a une discipline que les élus gagneraient à s'imposer pour mieux valoriser l'équipe technique qu'ils financent ;
- l'équipe technique progresse, globalement, mais elle doit impérativement continuer à se former, élargir son réseau de personnes-ressources, se tenir au courant des offres, des résultats dans les autres projets de la région ; peu a été fait dans ce domaine jusqu'ici (une formation au CESA0 cependant) ; à noter que l'accident de travail dont a été victime le Conseiller du Zou a ralenti les actions pendant plusieurs mois ;
- la coordination n'est pas assez conviviale ; elle est trop hiérarchique alors qu'il faudrait sans doute moins de hiérarchie et plus de travail d'équipe ;
- la répartition des ressources n'est pas toujours optimale ; ainsi, par exemple, le Conseiller en OP des Collines a demandé dans plusieurs rapports mensuels successifs, des moyens qu'il n'a pas obtenus ; or, il est clair qu'après le vol de sa moto et le véhicule en panne, il s'est retrouvé avec une mobilité réduite ;
- à noter, enfin, que les modalités adoptées pour l'évaluation de l'équipe technique et pour la restitution des résultats ont été mal vécues par les agents et n'ont pas contribué au renforcement des liens de solidarité nécessaires entre les élus et leurs salariés.

2.4 Une maîtrise sans doute insuffisante des prestations de service extérieures

L'UPC, à juste titre, a recours à des prestataires de service et les prestations ont jusqu'ici été globalement satisfaisantes ; deux observations peuvent cependant être faites :

- Certains termes de référence sont insuffisamment précis, ce qui, en cas d'appel d'offres, fait courir le risque de prestations décalées par rapport aux besoins ;

⁽⁵⁾ L'affectation des deux conseillers en gestion auprès d'USPP au titre de formateurs comptables va réduire à 4 personnes l'effectif de l'équipe technique centrale.

- Certaines prestations peuvent faire l'objet d'une « délégation » (l'alphabétisation par exemple qui demande des compétences très spécifiques et n'a pas vocation à être une activité permanente de l'UPC) ; en revanche, dans d'autres domaines, il est important que l'apport de la prestation soit approprié, capitalisé et valorisé par l'UPC : ainsi par exemple, un système de communication et d'information doit être contrôlé par l'UPC, l'appui aux activités économiques (des hommes et des femmes) doit devenir une dimension permanente de l'UPC, qui doit donc en contrôler progressivement la méthodologie (même si des prestataires contribuent à la mettre au point).

3 Des difficultés dans les relations entre l'AFD et l'UPC

A partir de la fin 2000, les actions ont été freinées par des nombreux refus que l'AFD a opposé aux demandes de non-objection formulées par l'UPC, qui avaient pourtant été visées par le GECA-Prospective et l'Interface. Des incompréhensions se sont créées et ont généré des frustrations ; il est indéniable que « l'ambiance » est devenue parfois tendue...

Plusieurs facteurs y ont contribué :

- du côté de l'UPC, la programmation ne fait pas assez ressortir les priorités, leurs justifications, ce que demande l'AFD ; les « dossiers » sont faits parfois trop vite et sont de ce fait insuffisamment préparés et argumentés ; certaines actions proposées sont présentées parfois de façon « isolée », sans être reliées à des problèmes concrets, à une progression qui leur donne tout leur sens ;
- L'AFD pour sa part, demande beaucoup de programmes, de rapports, de bilans, de termes de référence, de dossiers techniques, etc. qui prennent beaucoup de temps ; les procédures de décaissement sont longues et lourdes (certains dossiers font l'objet de plusieurs allers et retours) et pourraient sans doute être allégées ; certaines suggestions sont parfois perçues comme des conditionnalités, etc.

Il est clair que l'ajustement de la « culture » de l'AFD et de « la culture » d'une organisation paysanne (et l'intégration des exigences administratives de l'AFD par l'UPC notamment) ne s'obtient pas d'emblée ; il est vraisemblable que plus de contacts directs (« et moins de papiers » pour reprendre l'expression d'un élu) faciliteraient le partenariat.

En conclusion de ce bilan, on peut sans doute retenir que les progrès accomplis, grâce au PROCOCA, sont très importants étant donné la situation des organisations au moment du démarrage de programme ; cependant, s'il y a lieu d'être optimiste, il faut se garder de l'être trop :

- Des conditions favorables ont été créées pour que les organisations jouent leur rôle ;
- Il reste, à valoriser ces acquis pour chercher des réponses (à court et moyen terme) aux multiples défis auxquels sont confrontés les producteurs. Les actions menées dans le secteur économique ont eu des résultats encourageants : il reste à les renforcer et à les étendre pour répondre aux attentes que les adhérents ont vis-à-vis de leurs organisations.

Il convient de souligner que la collaboration entre l'UPC et le PPAB constitue un atout considérable pour le PROCOCA. En effet, l'articulation entre les deux programmes avait été faible (quasiment inexistante), pendant le PROCOCA 1, les programmes ayant évolué de façon parallèle. La jonction est maintenant faite ce qui permettra à l'UPC de bénéficier d'un appui régulier qui lui sera précieux. Après un an sans « interface », un nouveau recrutement vient d'avoir lieu : la personne choisie, déjà bien connue des élus de l'UPC, a fait des propositions qui augurent bien de la collaboration qui va s'établir.

DEUXIEME PARTIE

DES PROPOSITIONS

Après un rappel rapide des objectifs généraux et des orientations qui pourraient structurer l'action de l'UPC dans les deux années qui viennent, on s'est efforcé, dans cette deuxième partie du rapport, de formuler des propositions opérationnelles concernant la mise en œuvre du PROCOCA2. Ces propositions sont organisées en cinq rubriques :

- Repréciser les objectifs et les orientations opérationnelles du PROCOCA2 ;
- définir des priorités d'action dans les cinq axes de travail identifiés dans la première partie du rapport ;
- réorganiser le travail de l'équipe technique ;
- mieux valoriser les partenariats ;
- revoir, de façon concertée, les relations avec l'Agence de l'AFD.

Des indications sont ensuite proposées concernant les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PROCOCA2.

I- REPRECISER LES OBJECTIFS ET LES ORIENTAIONS DU PROCOCA2

La programmation du travail aura plus de chances d'être adaptée et gagnera en cohérence si elle se fait en référence à des objectifs explicites et si elle est guidée par des orientations opérationnelles précises. Ces objectifs et ces orientations doivent être débattus avec les élus et rappelés chaque fois que nécessaire.

1. Des objectifs (rappel)

La situation agricole actuelle des départements du Zou et des Collines est très préoccupante ; trois facteurs se conjuguent en effet :

- de graves incertitudes pèsent sur la filière coton : prix bas du coton sur le marché mondial, libéralisation de la filière comportant de nombreux risques etc. ; or l'essentiel des revenus monétaires de la majorité des producteurs (et les ressources de leurs organisations) proviennent du coton ;
- la diversification des sources de revenus se heurte à l'inorganisation actuelle des autres filières agricoles (approvisionnements et crédit très limités, débouchés mal identifiés et incertains, fortes fluctuations des prix, etc.) ;
- la région connaît en outre depuis deux ans une forte dégradation de la pluviométrie qui aggrave des problèmes agro-écologiques constatés depuis plusieurs années (baisse de fertilité) et qui met en évidence les limites de pratiques techniques restées presque exclusivement manuelles ;
- de nombreuses défaillances caractérisent enfin les services publics, qu'il s'agisse des services sociaux (santé, éducation) ou des services agricoles dont les ressources humaines et financières ont été réduites de façon drastique.

Confrontés à tous ces défis et face à la dégradation de leurs conditions de production et d'existence, les producteurs ont de fortes attentes vis-à-vis de leurs organisations :

- ils attendent des OP qu'elles contribuent à mettre en place des services d'appui à l'agriculture adaptés : amélioration des conditions d'approvisionnement et de commercialisation pour le coton ; organisation de nouvelles filières (approvisionnement, crédit, commercialisation, transformation), accès à la culture attelée, appuis techniques, appuis à l'élaboration de projets économiques et à la recherche de financement ;
- les producteurs attendent aussi de leurs organisations qu'elles représentent et défendent leurs intérêts vis-à-vis des acteurs économiques et institutionnels extérieurs et vis-à-vis des pouvoirs publics, en ce qui concerne la filière coton (prix des intrants, prix du coton, relations avec les fournisseurs, avec les industriels, etc.) mais aussi dans les autres filières (relations avec les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics, les commerçants, etc.), et ceci du village au niveau national.

L'objectif général du PROCOCA c'est de consolider les organisations paysannes pour qu'elles soient mieux armées pour chercher et mettre en œuvre des solutions réalistes et durables aux problèmes des agriculteurs. Cela suppose :

- le renforcement des capacités et des compétences des organisations aux différents niveaux (GV, GF, USPP, UPC) ;
- une meilleure articulation entre les organisations pour que leurs actions soient complémentaires et se renforcent mutuellement ;
- une meilleure articulation avec la FUPRO.

Pour atteindre cet objectif général, **cinq objectifs opérationnels** peuvent être identifiés, dans le contexte actuel.

Ces cinq objectifs peuvent être considérés comme autant **d'axes de travail** structurant les activités menées par l'UPC dans le cadre du PROCACA2.

2. Des orientations opérationnelles

Compte-tenu du contexte général et des acquis liés aux actions menées dans le cadre du PROCOCA, quatre orientations opérationnelles pourraient être retenues :

2.1. Prendre en compte les évolutions du contexte et répondre aux urgences

La programmation devrait explicitement prendre en compte les évolutions du contexte, leurs conséquences pour les producteurs et leurs organisations, et s'efforcer de répondre aux urgences. Deux points sont à noter :

- bien que les deux départements traversent une grave crise agricole, la situation est différenciée selon les zones et les urgences ne sont pas forcément les mêmes partout ; ainsi, l'information sur l'organisation de la filière coton et sur son fonctionnement, un travail sur l'endettement des GV, etc. (Cf. infra) constituent une priorité forte dans les USPP cotonnières mais non dans les quelques zones où la production de coton est faible voire marginale ;
- il serait de ce fait très utile de faire un bilan de la situation USPP, qui pourrait comprendre trois types d'analyses : la situation actuelle de l'agriculture dans la sous-préfecture et les principaux problèmes rencontrés actuellement par les producteurs ; le bilan des actions menées et leurs résultats ; les priorités d'action retenues par l'USPP. Un questionnaire a été envoyé par l'UPC aux différentes USPP pour faire le bilan des actions réalisées près de deux ans après la programmation réalisée en février-mars 2000 et un atelier a été prévu qui devrait réunir les USPP qui auront répondu au questionnaire (et qui auront ainsi témoigné de leur motivation...). C'est là une très bonne initiative ; le séminaire pourrait être suivi d'un appui aux USPP pour rendre opérationnelle leur programmation ; la contribution de l'UPC (et du PROCOCA) devrait être précisée afin de ne pas susciter des attentes qui ne pourront pas être satisfaites rapidement.

2.2. Consolider l'existant mais rééquilibrer les activités menées dans les différents axes

Il est important de poursuivre les actions menées pour améliorer le fonctionnement interne des organisations, en alphabétisation, etc. Il est tout aussi important d'accorder plus de temps (et plus de moyens) à l'appui aux activités économiques et au renforcement de la capacité des producteurs à défendre leurs intérêts.

Cela suppose que l'équipe technique se réorganise, qu'elle recherche des collaborations extérieures, etc.

2.3. Etendre les actions jusqu'aux GV

Beaucoup reste à faire jusqu'ici pour améliorer le fonctionnement des GV et renforcer leurs capacités de gestion des ressources collectives, pour accroître leurs capacités à élaborer des projets, à les mettre en œuvre, etc. L'extension des actions du PROCOCA aux GV sera favorisée par l'affectation de « comptables – formateurs » dans les USPP car le suivi de la comptabilité et de la gestion des GV sera une de leurs tâches. Deux points sont à noter :

- les conseillers en OP et la conseillère en promotion féminine devraient travailler en étroite collaboration avec les comptables-formateurs et avec les gérants des USPP afin que l'appui aux GV, dans les différents domaines, forme un ensemble cohérent ;
- les conseillers et les comptables-formateurs devraient valoriser les ressources humaines qui existent au sein des USPP et des GV (élus déjà formés, paysans alphabétisés, agriculteurs- formateurs, etc.).

2.4. Promouvoir en permanence une démarche d'appui-conseil

Pour toutes les actions menées, et afin de les adapter à la demande des producteurs, il serait important d'adopter une démarche pédagogique en quatre phases :

- face à une demande émanant d'une USPP (ou d'un GV) il s'agit d'abord de connaître la situation dans laquelle elle s'exprime ; cela suppose un diagnostic rapide mené en collaboration avec les producteurs concernés : quel est le problème ? quelles sont ses causes précises dans la zone ? Des solutions ont-elles été mises en œuvre dans le passé pour résoudre ce problème ? Avec quels résultats ? etc. Cela suppose aussi que soit analysée la proposition d'action retenue par l'OP ;
- il s'agit ensuite de préparer l'action à mener : cela suppose que soient identifiées les sources d'information utiles (documentation, expériences similaires déjà menées dans la région et hors de la région, personnes et institutions compétentes, etc.), que des collaborations soient négociées, que le contenu et les modalités soient définis de façon précise, que ceux-ci soient négociés avec les bénéficiaires, etc. ;

- l'appui devrait ensuite combiner, selon des modalités à définir au cas par cas :
 - ✓ des apports d'informations qui peuvent prendre des formes diverses (visites préparées et exploitées collectivement, sessions courtes, formation plus approfondie d'un paysan qui se spécialiserait dans un domaine, démonstrations, stages, etc.) ;
 - ✓ un accompagnement des actions mises en œuvre : conseil technique, en gestion, suivi des actions, aide à la résolution de problèmes particuliers qui surgissent en cours de réalisation de l'action.
- toutes les actions menées devraient faire l'objet d'une évaluation concertée (à mi-parcours et/ou à l'issue de l'action) afin d'analyser les résultats obtenus, les problèmes rencontrés, leurs causes et de déboucher sur de nouvelles propositions pour corriger les défaillances, consolider les acquis ou les étendre.

Les efforts faits depuis deux ans pour mettre en œuvre cette démarche doivent donc être poursuivis.

II- PRIORITES PAR AXE DE TRAVAIL

Pour chaque axe de travail, on s'est efforcé d'identifier des priorités d'action ; il est clair cependant que ces priorités devront être précisées par l'UPC et qu'elles pourront être complétées ou adaptées en fonction des évolutions du contexte et de la demande des organisations de base et notamment des USPP.

1. Axe 1 : L'amélioration du fonctionnement interne des OP

Trois priorités semblent s'imposer :

1.1 La formation des conseils de surveillance des USPP et des GV. C'est une action qui a déjà été proposée par l'UPC et qui devrait être menée le plus tôt possible. Elle répond à la demande des organisations de base ; elle constitue aussi le moyen de consolider un fonctionnement transparent et démocratique des organisations.

1.2 La consolidation des acquis des USPP en matière de comptabilité

Elle devrait être facilitée par la mise en place des six « formateurs – comptables » ; trois observations peuvent être faites :

- ✓ le nombre de « formateurs-comptables » recruté est inférieur aux prévisions (6 au lieu de 11) pour des raisons notamment de prise en charge financière ; cela suppose que leur temps de travail soit équitablement réparti entre les USPP et que le partage des tâches entre le gérant et le formateur-comptable soit bien précisé, ainsi que leurs complémentarités.
- ✓ si la tenue des comptes s'est globalement beaucoup améliorée, certaines USPP semblent cependant avoir enregistré des « écarts » significatifs en 2001 ; il serait souhaitable d'analyser de façon approfondie ces cas

particuliers. Il n'est pas exclu que les difficultés rencontrées soient liées à des questions de fonctionnement plus global de l'organisation (conflits par exemple)

- ✓ une comptabilité précise et transparente crée les bases d'une véritable gestion au sein des USPP ; il serait souhaitable qu'un appui méthodologique soit apporté aux USPP dans ce sens : la formation des gérants devrait être renforcée et la formation à la gestion des intrants devrait être poursuivie. Le démarrage de nouvelles activités économiques au sein des USPP devrait s'accompagner du choix de gestionnaires outillés de documents adéquats et recevant des formations adaptées à l'activité.

1.3 L'appui à la gestion des GV

C'est, dans l'axe 1, le gros chantier auquel devrait s'atteler l'UPC et il supposera des efforts concertés entre les comptables-formateurs et les gérants des USPP et les conseillers en organisation de l'équipe technique ; il supposera aussi la mobilisation des ressources internes aux OP afin d'assurer une démultiplication des formations qui limite les déperditions. Trois points paraissent importants :

- faire une situation précise du fonctionnement des GV et de leur gestion (les conseils de surveillance et les gérants des USPP pourraient réaliser ce travail) ; trois catégories pourraient être distinguées (par exemple, « avancé », « moyen », « en difficulté ») ;
- pour chaque catégorie, des appuis/formations spécifiques pourraient être mis en place concernant par exemple le respect des textes réglementaires, la formation des élus, la tenue des cahiers de PV, la tenue des documents comptables, etc. ;
- il serait utile de rédiger en langue nationale des livrets sur les statuts et règlements intérieurs, sur le rôle des élus, etc. et de doter les GV de documents comptables en langue nationale qui soient adaptés à leurs activités.
- A noter enfin que la situation de l'endettement dans les GV devrait retenir particulièrement l'attention de l'UPC (cf. infra, axe 3).

Quatre remarques

- l'UPC devrait apporter une attention particulière au règlement des conflits et à leur prévention ; ils paralysent en effet le fonctionnement de certaines organisations et nuisent à l'image des OP ;
- l'UPC devrait également veiller à la tenue des AGE prévues pour adopter les nouveaux statuts et qui n'ont pas encore eu lieu dans certaines USPP ;
- la présence d'au moins un représentant de l'UPC et d'un membre de l'équipe technique aux AG des USPP est nécessaire ainsi que la présence d'élus, du gérant et si possible du comptable-formateur aux AG des GV ;
- la sécurisation de leurs ressources financières devrait constituer une priorité des GV, des USPP et de l'UPC. Une solution partielle a été trouvée pour l'UPC mais de façon générale, ce problème soulève des questions complexes : il est en effet peu réaliste de chercher à augmenter les contributions volontaires des producteurs et des organisations locales dans une période où les revenus familiaux et les ressources collectives des OP diminuent fortement. Il est clair que c'est l'augmentation de la richesse produite qui créera des conditions favorables à des prélèvements supplémentaires.
- Le fonctionnement interne des organisations serait facilité par le renforcement des capacités de programmation et d'identification de priorités et par une meilleure répartition des responsabilités et des tâches entre les élus et le personnel technique (cf. infra III, organisation du travail)

2. Axe 2 : L'acquisition d'outils nécessaires à l'innovation

Les objectifs opérationnels dans cet axe pourraient être les suivants :

- renforcer les compétences internes et l'autonomie des GV par l'alphabétisation au minimum de 10 à 20 personnes par GV d'ici la fin 2003 et par l'initiation d'au moins 600 producteurs au français fondamental ;
- améliorer la communication entre les GV, les USPP et l'UPC afin d'articuler les initiatives et de renforcer la cohésion du réseau ;
- contribuer au renforcement des capacités d'analyse, de proposition, de négociation et d'action par un accès accru à l'information technique, économique, sur l'environnement institutionnel.

Les actions prioritaires pourraient être les suivantes :

2.1 Concernant l'alphabétisation

Le programme d'alphabétisation du PROCOCA se déroule conformément aux prévisions initiales et les actions prévues pour 2002 doivent se poursuivre conformément aux propositions formulées par le GEFAD (Cf. annexe) :

- deuxième promotion : post-alphabétisation, niveau 2
- troisième promotion : post-alphabétisation, niveau 1
- recrutement d'une quatrième promotion et réalisation de l'alphabétisation initiale.

Il s'y ajoute, concernant l'initiation au français fondamental :

- l'initiation de 300 producteurs de la première promotion (fin de la formation en 2002) ;
- le recrutement de 600 producteurs de la deuxième promotion.

Si le PROCOCA2 était prolongé d'une année (2003), il serait utile de poursuivre l'alphabétisation ; des propositions ont été formulées par le GEFAD : elles ont bien sûr un coût qui demanderait des réaménagements (en 2003) dans la répartition initiale des ressources entre les différentes rubriques du projet. Deux points sont à souligner :

- le recrutement en 2002 d'une deuxième promotion pour l'initiation au français fondamental induit logiquement le prolongement de la formation en 2003 (il s'agit d'une formation sur deux ans) ;
- les promotions 3 et 4 devraient bénéficier de la post-alphabétisation en 2003 ;
- en revanche, l'intérêt du recrutement en 2003, d'une cinquième promotion, pour une alphabétisation initiale doit être examiné, à la lumière de la demande (qui est forte) mais aussi en fonction des perspectives de poursuite de l'appui de l'AFD à l'UPC après 2003.

Concernant la valorisation des acquis des néo-alphabètes, il est recommandé :

- au GEFAD, de centrer certains cours de post-alphabétisation (au cours du niveau 2 ou 3) sur l'amélioration du fonctionnement et de la gestion des GV, en relation avec l'UPC et les USPP ;
- aux USPP et à l'équipe technique de l'UPC de valoriser les acquis des néo-alphabètes dans toutes les actions menées dans les GV.

Enfin, il paraît urgent que le personnel technique de l'UPC et des USPP soit initié à la transcription des langues nationales : cela supposerait l'organisation de sessions courtes spécifiques, auxquelles pourraient aussi participer des élus déjà bien scolarisés

2.2 Concernant la communication interne

Un véritable plan d'urgence devrait être mis en place. Il ne paraît pas opportun de faire de nouvelles études pour l'instant, ni de chercher, dans un premier temps, à mettre en place un système complexe. Plusieurs mesures simples pourraient améliorer rapidement les échanges verticaux (dans les deux sens) et les échanges horizontaux :

- A l'issue des conseils d'administration des USPP et de l'UPC, une demi-heure devrait être systématiquement réservée à faire un PV diffusable ; très court (une page) il devrait mettre l'accent sur les décisions prises, sur les principales informations échangées. Ce PV servirait de guide aux élus pour diffuser l'information. Il y a des photocopieuses à Bohicon et dans certaines sous-préfectures ; aussi serait-il possible de faire des photocopies de ce PV pour les représentants des USPP et de faire dans les Sous-Préfectures, autant de copies qu'il y a de GV. La rédaction de ce PV en langue nationale serait « un plus » !
- L'UPC et les USPP devraient s'obliger à l'affichage systématique des nouvelles qui leur parviennent, de leurs calendriers de réunions, des programmes prévus, etc. Les principales informations devraient être photocopiées et distribuées dans les GV.
- L'UPC pourrait rédiger chaque mois un « flash » (une page) comprenant les principales nouvelles reçues, les actions menées, les actions prévues. Il devrait être tiré à 1000 exemplaires (2 rames de papier) et diffusé dans les USPP et les GV. Il devrait être prêt pour la réunion mensuelle du CA. Un « flash » spécifique de même nature pourrait être réalisé pour le département du Zou et pour celui des Collines.
- Le recours aux radios locales devrait être systématisé.
- L'utilisation des téléphones portables à carte devrait être encouragée pour tous les élus du conseil d'administration de l'UPC ; elle devrait être assortie de règles précises : limites très strictes des communications professionnelles, à la charge des USPP par exemple, définition des modalités de diffusion de l'information reçue par le titulaire du téléphone portable aux autres membres du CA de l'USPP, etc. Il est clair qu'il s'agit d'un outil qui permet une amélioration considérable de la communication interne ; utilisé sans contrôle collectif, il peut aussi donner lieu à des dérapages. Il ne saurait pas cependant se substituer à des supports écrits qui ont l'avantage de laisser des traces.
- Il serait important que les élus de l'UPC (partagés en équipes) fassent chaque année une réunion de bilan dans chaque USPP ; ils pourraient être accompagnés d'un élu de la FUPRO. Les élus de l'USPP devraient eux aussi organiser une réunion annuelle de bilan dans tous les GV. Ce dialogue direct permettrait de lever des malentendus, de chercher des solutions aux problèmes rencontrés et rapprocherait les dirigeants de leur base.
- Des « journées portes ouvertes » pourraient être organisées au sein des USPP, de l'UPC autour de petites expositions, de débats, etc. : qui sommes-nous ? que faisons-nous ? quels sujets nous préoccupent ? etc.
- Les échanges entre GV, entre USPP, entre l'UPC et les autres UDP devraient être accrus : organisés autour de thèmes précis, il devraient être soigneusement préparés et exploités.

Et tant d'autres idées que l'UPC pourrait imaginer... L'essentiel est qu'il y ait de la continuité dans la mise en œuvre des mesures prises.

2.3 Concernant l'accès à l'information externe

Les propositions formulées en 1999 (Cf. AGOUA et MERCOIRET) restent globalement valables. Les points suivants paraissent prioritaires :

- une informations sur la filière coton (Cf. ci-après axe 5)
- l'élaboration d'un guide relatif aux structures d'appui qui interviennent dans la région (projets, ONG, services publics, etc.) indiquant :
 - ✓ le nom et l'adresse des responsables
 - ✓ les domaines d'activité et les actions menées ;
 - ✓ les appuis possibles et les conditions pour y avoir accès
 - ✓ etc.

Ce guide, élaboré avec l'accord des intéressés, pourrait être diffusé dans les USPP, et les GV ; il rendrait les GV et les USPP plus autonomes dans la recherche d'appuis particuliers, de financements pour leurs micro-projets, etc.

- une information juridique (droits et, devoirs des OP, recours possible en cas de litiges avec des tiers) ;
- une information sur l'évolution de la politique agricole et les débats en cours : la FUPRO est associée à beaucoup de débats nationaux (code foncier rural, renforcement des services agricoles, CSLP, etc...) ; elle a élaboré des propositions de politique agricole dans le cadre de la contribution du ROPPA à la définition de la politique agricole de l'UEMOA et des documents existent... Elle a aussi participé à divers débats internationaux sur la sécurité alimentaire, etc. ;
- et bien sûr une **information technique et économique, la description d'expériences menées par d'autres OP dans des domaines très divers, des échanges etc.**

Dans tous ces domaines, il reviendrait à l'UPC :

- d'identifier les sources et de recueillir l'information,
- de traiter l'information et la formuler de façon accessible et attrayante,
- de la diffuser sous différentes formes (« flash » spéciaux, radios, livrets, fiches, journal, etc.).

Des alliances sont nécessaires à l'UDP pour mettre en place un système d'information ; elle peut trouver dans le PPMAB un allié privilégié et avoir recours à des prestations extérieures qu'elle devra cependant suivre de près (le GEFAD par exemple).

3 Axe 3 : L'appui aux activités économiques

C'est dans cet axe que les actions devraient se renforcer, de façon significative, dans les deux prochaines années, avec trois objectifs spécifiques principaux :

- Améliorer le fonctionnement de la filière coton à l'échelon local en élargissant l'information des producteurs sur l'organisation de la filière et sur les débats en cours et en renforçant l'efficacité des OP de base dans les domaines techniques et économiques ;
- Favoriser la diversification par l'appui à l'identification et à la mise en œuvre de projets économiques menés jusqu'à leur terme etc. donnant la priorité à des projets concernant l'aval des productions ;
- Favoriser la définition de stratégies à moyen terme, à travers la mise en œuvre de groupes de travail thématiques débouchant sur des programmes d'action opérationnels.

3.1 concernant la filière coton

Six actions paraissent prioritaires

3.1.1 une information approfondie des producteurs sur l'organisation de la filière coton (Cf. infra, axe 5)

3.1.2 ***l'organisation d'un voyage d'études*** en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso pour des élus du CA de l'UPC :

- priorité devrait être donnée aux élus venant d'USPP « cotonnières » ;
- le contenu du voyage devrait faire l'objet d'une préparation approfondie ; les principaux thèmes à traiter au cours du voyage d'étude devraient être identifiés et communiqués à l'avance aux responsables des organisations concernées (l'URECOCI en Côte d'Ivoire, l'UNPCB au Burkina).

Plusieurs thèmes paraissent importants :

- ✓ l'organisation de la filière (de la parcelle à l'exportation du coton – fibre) dans chaque pays, la place et le rôle des organisations cotonnières les modalités de la concertation entre les différents acteurs ;
 - ✓ les activités économiques menées par les organisations, en Côte d'Ivoire notamment, à travers les coopératives d'approvisionnement (modalités de mise en place, de financement, fonctionnement, résultats, difficultés etc.) ; le rôle des OP dans l'égrenage, etc. ;
 - ✓ les modalités de la professionnalisation des groupements au Burkina Faso (structuration des groupements de base, fonctions assurées, la gestion au sein des groupements), l'organisation des relations avec les autres acteurs.
 - ✓ la défense des intérêts professionnels : propositions formulées par les OP faïtières, modalités de négociation, etc. ;
 - ✓ etc.
- l'accent devrait être mis sur l'analyse de ce qu'ont déjà fait les OP, des modalités de leur action, des résultats, des problèmes rencontrés et des réponses apportées ; un dépouillement préalable de « l'Echo des Cotonniers » aiderait sans doute à identifier les bonnes questions à étudier ;
 - au plan matériel, le voyage devrait aussi être bien préparé avec les OP visitées ;
 - Le PPMAB et l'Interface (qui est aussi le secrétaire de la cellule permanente de l'Observatoire du coton, qui a son siège à la FUPRO à Bohicon) sont très bien placés pour aider les élus à organiser leur voyage ; à noter que grâce à l'Observatoire du coton (dont la FUPRO, l'URECOCI et l'UNPCB sont membres) les élus se connaissent déjà.
- 3.1.3 **La gestion des intrants**, qui a déjà donné lieu à un investissement en formation devrait faire l'objet d'un suivi, afin d'aider à la mise en œuvre des acquis, identifier les compléments de formation à apporter, etc. Ce suivi pourrait être réalisé par les gérants des USPP avec l'appui des formateurs-comptables, sur la base d'un schéma de travail préparé avec les membres des équipes ayant assuré la formation initiale.
- 3.1.4 **Le suivi de la campagne de commercialisation** revêtira une importance particulière du fait des difficultés du coton dans la région. Il serait nécessaire qu'un suivi rapproché soit effectué par les élus, en collaboration avec le personnel technique localisé dans les USPP.

3.1.5 *Démarrer un travail sur l'endettement des GV*

Il s'agit d'une nouvelle action qu'il serait urgent de réaliser étant donné le nombre croissant de GV qui sont confrontés à un endettement interne (difficulté de certains producteurs à rembourser leur crédit) et à un endettement externe (difficultés de certains GV à rembourser le crédit). Avant de proposer des solutions, il est indispensable de réaliser **un diagnostic de la situation** ; il pourrait se réaliser comme suit :

- a) l'UPC pourrait demander aux USPP de faire un état de la situation de leurs GV ; il conviendrait de leur demander d'identifier :
 - les GV endettés vis-à-vis des fournisseurs (en distinguant ceux qui ont un stock de ceux qui n'en ont pas)
 - les GV avec un endettement interne (en évaluant si possible le nombre de producteurs débiteurs)
- b) sur la base de ce premier recensement, une enquête dans les GV « endettés » pourrait être réalisée par les 6 comptables-formateurs et cinq gérants, formés au préalable et dotés d'un guide d'enquête qui pourrait s'organiser autour des quatre thèmes suivants :
 - historique de l'endettement (interne et externe) : y-a-t-il eu des problèmes de remboursement dans le passé ? lesquels ? comment s'est faite l'évolution de l'endettement ?
 - situation actuelle de l'endettement interne : nombre de personnes en difficulté, montants dus, qui sont des débiteurs (caractéristiques de leurs exploitations) ? quelles sont les causes de l'endettement.
 - quelles sont les solutions mises en œuvre par le groupement ?

Intérêt et limites

- quelles solutions faudrait-il mettre en œuvre ? quelles conditions faudrait-il pour les mettre en œuvre ?

[Le même type de questions pourrait être abordé pour les GV endettés vis-à-vis de fournisseurs]

Il serait utile de recueillir des données quantitatives concernant les GV et les producteurs individuels endettés, sur 4 ou 5 ans :

- évolution des surfaces en coton ;
- évolution de la quantité d'intrants achetée et utilisée ;
- évolution de la production et des rendements ;
- évolution du revenu et de la MARI.

Ces données pourraient aider à préciser les causes de l'endettement.

- c) le traitement des données devrait être fait par sous-préfecture et restitué à chaque USPP qui serait invitée à donner sa propre analyse et à réfléchir sur les solutions mises en œuvre et envisagées.
- d) un atelier pourrait être organisé par l'UPC pour présenter les résultats de l'étude et débattre des solutions mises en œuvre (caution solidaire par marchés, au sein de groupes restreints, etc.). A noter que l'atelier ne sera réellement productif que s'il s'appuie sur un sérieux travail de recueil et de traitement des données (dans lesquels, les formateurs comptables devront jouer un rôle important).

La réalisation de cette étude demanderait **un appui à l'équipe technique** de l'UPC qui devrait être assuré par le PPAB, par le GERAM-DDCF (qui met en œuvre le volet conseil de gestion du PADSE) ; le PADSE pourrait y être officiellement associé. A noter que l'étude ne sera réalisable que si les **motos prévues sont acquises** rapidement.

3.1.6 *L'amélioration des techniques culturales*

Les efforts tentés dans ce domaine n'ont pas abouti faute de financement (parcelles de démonstration incluant le coton) ; il convient cependant, d'accorder de l'attention à ce thème. Deux directions de travail pourraient être fructueuses :

- s'efforcer de travailler avec les APV (agents polyvalents de vulgarisation) recrutés par l'AIC et placés sous la tutelle technique des RDR (CARDER). Il conviendrait d'obtenir d'abord des informations précises de la FUPRO sur le statut précis des APV, le profil de leur poste, les conditions négociées entre l'AIC et le CARDER, etc. Cela permettrait d'avoir une vision claire du rôle que les USPP peuvent jouer vis-à-vis d'eux, ce qu'elles peuvent en attendre, etc. ;
- une deuxième voie, peut-être plus sûre, serait de renforcer les relations avec le PADSE :
 - ✓ prendre contact avec la cellule de coordination du projet pour exposer les attentes / demandes de l'UPC ;
 - ✓ nouer des relations avec la recherche-développement, dont la fonction est de mettre au point des innovations techniques (le site de Minifi où travaille l'INRAB pourrait être visité et les conditions d'une collaboration débattues ensuite) ;
 - ✓ enfin il paraît indispensable de travailler en étroite relation avec la Cellule d'Appui au développement du Conseil de gestion (CADG) qui se situe dans une approche plus globale (améliorer le

fonctionnement des exploitations) et dans une perspective de « conseil » plus que « d'encadrement technique ».

A noter enfin que les responsables de l'UPC semblent compter beaucoup sur la remise de distinctions aux bons producteurs pour stimuler la relance du coton. Ils sont les mieux placés pour apprécier l'importance de cette opération ; il faudrait cependant éviter que ces manifestations prennent l'aspect d'une « fête du coton » car, dans la période de crise actuelle, cela pourrait être mal vu par certains.

3.2 Concernant les autres productions et activités économiques

Trois actions paraissent prioritaires :

3.2.1 Accompagner les deux projets en cours

Pour la commercialisation du maïs à Zagnanado, l'UPC bénéficie de l'appui du PPMAB qui a une expérience confirmée dans l'approche des filières de diversification. La quincaillerie de Glazoué était provisoirement fermée lors de la mission (les responsables ayant décidé de la fermeture afin d'éviter les demandes d'achat à crédit qui se multipliaient) ; il serait cependant utile d'aider à sa ré-ouverture et d'assurer un suivi.

Il serait important qu'au-delà de l'accompagnement dont ces deux projets font l'objet, une attention soit apportée :

- ✓ à la systématisation des acquis du point de vue méthodologique, afin que les démarches qui sont mises en œuvre soient plus aisément reproductibles ;
- ✓ à la socialisation des expériences : des visites bien organisées d'autres USPP peuvent stimuler de nouvelles initiatives.

3.2.2 Le montage et l'accompagnement de deux projets par USPP

Il n'est pas possible de reprendre tels quels les projets prioritaires définis avec les USPP en mars 2000 et qui n'ont pas été réalisés, faute de financement : le riz à Cové, la mise en place de pépinières de palmiers à huile et d'agrumes à AGBANGNIZOU, et à Cové, l'amélioration de la fertilité des sols à AGBANGNIZOU, la conservation et le stockage de l'igname à Ouessé, les parcelles de démonstration à Savé, la multiplication de semences etc.

Il semble donc utile :

- ✓ de faire un bilan par USPP : il est en cours et devrait donner lieu à un atelier avec les USPP qui auront répondu au questionnaire envoyé ;
- ✓ d'identifier avec les USPP les actions prioritaires qui feront l'objet d'un accompagnement de l'UPC ;

- ✓ d'élaborer les dossiers relatifs aux activités retenues ;
- ✓ de mobiliser les compétences (internes et externes) et les moyens nécessaires (PROCOCA, autres sources) pour que des projets soient mis en œuvre effectivement car, un nouvel « abandon », en cours de réalisation, serait lourd de conséquences pour la crédibilité de l'UPC aux yeux des USPP.

L'appui du PPMAB dans ce domaine est un atout considérable que l'équipe technique doit valoriser le plus possible.

A noter en outre que des micro-projets peuvent aussi émerger dans certains GV ; ils devraient faire l'objet d'un suivi, de la part des comptables-formateurs, des gérants des USPP. Ce serait aussi l'occasion d'impliquer les élus des USPP « responsables » des « activités génératrices de revenus » et donc de les former.

3.2.3 *Le fonctionnement des groupes de travail*

La mise en place de quatre groupes de travail paraît prioritaire :

- ✓ le financement
- ✓ la culture attelée
- ✓ l'anacarde
- ✓ l'élevage (petit élevage)

Fonctionnant parallèlement à l'accompagnement des projets prioritaires dans les USPP, ils alimenteront la définition de stratégies à moyen terme et devraient déboucher sur des initiatives concrètes, même limitées dans leur taille.

Trois points paraissent importants :

- ✓ le choix judicieux des membres (personnes répondant aux critères de compétence et d'expérience, bénéficiant de la confiance des élus) ;
- ✓ l'accompagnement par des personnes-ressources qualifiées ;
- ✓ la fixation d'échéances dans le travail afin que les groupes soient conscients de l'obligation de parvenir à des résultats.

L'accompagnement par le PPMAB est là aussi un atout car il anime déjà des groupes semblables dans le MONO.

4 Axe 4 : L'appui aux activités des groupements féminins (GF)

En l'état actuel du travail, trois remarques peuvent être faites :

4.1 Bien que les GF choisis (20) ne soient pas toujours les GF qui ont le plus bénéficié de l'alphabétisation, il semble difficile de revenir sur les choix effectués : cela serait injuste pour les GF concernés et cela retarderait le travail. Deux mesures pourraient être envisagées :

- ✓ Alphabétiser en priorité les 20 GF retenus ;
- ✓ Lors de l'extension à de nouveaux GF, choisir des groupements ayant un nombre élevé d'alphabétisés.

4.2 Donner la priorité à l'accompagnement de micro-projets concrets, dans le domaine économique, l'approfondissement du diagnostic pouvant être lié à la réalisation des actions concrètes.

4.3 Renforcer les compétences de la conseillère de l'UPC : l'appui du GERAM Conseils s'inscrit en effet, dans une perspective de mise au point d'une méthode d'appui aux GF que l'UPC doit progressivement s'approprier.

5 Axe 5 : La défense des intérêts des producteurs

Il s'agit d'un axe de travail qui est souvent assimilé à la fonction syndicale, dans ses dimensions de « revendication », de « lutte » et de « négociation », dans le cadre de la filière coton. Les objectifs de cet axe sont cependant plus larges ; il s'agit en effet de contribuer au ré-équilibre des relations entre les producteurs et les autres acteurs, en renforçant leurs capacité d'analyse et de proposition, niveau local, régional et national, et dans tous les domaines. Cela suppose notamment :

- une bonne identification des autres acteurs par les producteurs, de leur rôle, des tâches qui leur reviennent ;
- la capacité des organisations aux différents niveaux d'articuler leurs actions ;
- une réelle volonté de négociation (ce qui suppose la capacité à accepter les compromis nécessaires).

Quatre priorités :

5.1 Une information large sur la filière coton

L'essentiel de la documentation et des compétences nécessaires existent au Bénin (AIC, CSPR, AFD) et en particulier à Bohicon, (siège de la FUPRO, où est aussi domicilié l'Observatoire du coton par exemple) ; les livrets faits par APM-Afrique sur le marché mondial, ainsi que des informations données par l'Echo des Cotonniers (à ré-actualiser) peuvent aider à mettre en forme une véritable campagne d'information.

Plusieurs points seraient à aborder :

- l'organisation de la filière coton béninoise, de la parcelle au marché mondial : « le chemin suivi par le coton » ;
- les différents acteurs de la filière, leur rôle et leurs relations : producteurs, GV, USPP, UPC, FUPRO ; CAGIA ; importateurs ; banque ; SONAPRA, CSPR, égreneurs, etc. Le rôle de l'AIC, sa composition, son action, la place qu'y occupe la FUPRO ; etc. ;
- les évolutions du prix sur le marché mondial et leurs causes (stratégie des pays producteurs, comme les USA par exemple) ; les mécanismes de stabilisation ;
- les comptes de la filière : comment se construit la richesse tout au long de la filière et comment elle se répartit ;
- l'analyse que la FUPRO fait de la situation actuelle et des évolutions prévisibles ; les propositions qu'elle formule ; la portée et les limites de son action.

Ces différents points seraient à aborder de façon différente (nature des informations et degré d'approfondissement, forme, etc.) selon le public concerné ; on pourrait ainsi imaginer :

- un atelier de formation pour les membres du CA de l'UPC (et l'équipe technique) de 4 à 5 jours ;
- des ateliers de formation (2 à 3 jours), par département, pour les élus des CA des USPP ;
- la réalisation de livrets en langues nationales sur le marché mondial (Cf. livret APM), sur l'organisation de la filière au Bénin, sur le rôle de l'AIC, de la CAGIA, etc. ;
- la réalisation et la diffusion de fiches (élaborées par la FUPRO) sur les actions menées, sur, les résultats obtenus ;
- la réalisation d'émissions radio ;
- etc.

5.2 Une information sur les débats en cours concernant la politique agricole (résumé de la contribution de la FUPRO à l'initiative du ROPPA relative à la politique agricole de l'UEMOA), concernant les nouveaux projets, etc.

5.3 La création de réflexes de communication entre les GV et les USPP dès que surgit un problème local

Les priorités sont nombreuses ; deux points sont à souligner qui concernent les actions menées dans les cinq domaines identifiés :

5.4 Une meilleure articulation entre les différents niveaux de structuration des organisations

- Rechercher (et mettre toujours en évidence) les articulations entre les axes ;
- Combiner les approches sectorielles (par filière, par thème) et les approches territoriales (au niveau du village, de la Sous-préfecture, etc.).

III- ORGANISATION DU TRAVAIL

L'affectation des deux conseillers en gestion dans des USPP et le recrutement de quatre nouveaux formateurs-comptables, l'arrivée du nouvel interface, la diversification des programmes, etc. vont entraîner une réorganisation du travail au sein de l'équipe technique, une nouvelle répartition des tâches.

1. Les formateurs comptables

Affectés au niveau des USPP et pris en charge de façon croissante par elles, ils travailleront selon les cas dans 2 ou 3 USPP. Outre les tâches définies par le profil de poste (tenue de la comptabilité des USPP, appui à la gestion des GV) il est souhaitable qu'ils jouent un rôle significatif dans trois autres domaines :

- l'enquête sur l'endettement des GV (et le suivi des décisions qui seront prises) ;
- l'analyse économique et financière qui doit accompagner l'élaboration de micro-projets dans les GV et les USPP ; la mise au point des documents de gestion nécessaires à ces projets et leur suivi ;
- l'appui aux conseils de surveillance dans leur travail.

Il est important que leurs tâches soient clairement distinguées de celles des gérants des USPP et que la dimension « formation » de leur travail soit effective. Ils devront travailler en relation avec les conseillers en OP et la conseillère féminine et faciliter le travail de ces derniers sur le terrain.

2. Les conseillers formateurs de l'équipe technique

Ils sont au nombre de trois :

2.1 La conseillère en promotion féminine travaille en relation avec GERAM-Conseils ; il est important qu'elle se sente membre de l'équipe technique de l'UPC et qu'elle ne tombe pas dans une spécialisation trop étroite : elle devrait participer aux réunions de coordination de l'équipe, accepter de participer à des actions collectives et prendre en compte le fait que l'approche « genre » suppose aussi un travail auprès des hommes.

2.2 Les deux conseillers en OP ont en charge de multiples tâches qu'il s'agit d'organiser pour éviter la dispersion (comme cela semble être parfois le cas pour le conseiller du Zou). Il est nécessaire :

- d'une part, qu'ils valorisent les ressources internes de l'UPC, des USPP : des contenus (et des tâches) doivent être progressivement précisés pour les élus responsables de la formation, de l'information, de la vulgarisation, etc. ; les collaborations avec les gérants des USPP doivent être plus suivies ; il importe aussi de redéfinir le rôle des agriculteurs-formateurs (en revoyant aussi les conditions financières de leurs interventions passées) ; la valorisation des acquis des néo-alphabètes doit aussi être recherchée.

Le rôle des conseillers devrait évoluer vers une « formation de formateurs paysans » pour assurer une démultiplication, la « cascade » ne devant pas dépasser deux niveaux et les formateurs paysans devant faire l'objet d'un suivi.

Il sera également nécessaire qu'ils puissent s'appuyer sur le relais que pourront constituer les « formateurs comptables ».

- les conseillers devront d'autre part mieux valoriser les ressources externes ; outre les prestataires de service, un réseau de personnes-ressources devrait être constitué ainsi que la mise en place d'une documentation par thèmes. Le PPMAB pourrait jouer un rôle central en la matière.

3. La coordination doit aussi évoluer

La relation hiérarchique devrait diminuer au profit d'une animation qui n'exclut pas le contrôle.

- programmation et répartition des tâches concertées au sein de l'équipe technique ;
- partage de l'information ;
- répartition équitable des moyens ;
- etc.

C'est une ambiance plus solidaire et plus confiante qui doit être créée pour stimuler la créativité des agents et des élus.

L'arrivée du nouvel interface devrait favoriser ces évolutions. L'offre technique faite par Sikirou OLOULOTAN est très satisfaisante ; certains détails devront sans doute être revus à la lumière du plan de travail retenu par l'UPC pour 2002. La répartition des tâches avec GECA devrait être précisée (Cf. infra).

4. Des moyens de travail adaptés

Même réorganisée, l'équipe technique ne sera efficace que si elle dispose de moyens adéquats ; dans le cas contraire les coûts de personnel sont insuffisamment valorisés.

- **des moyens matériels** sont indispensables : équipements de bureau, motos, renouvellement du véhicule de Dassa, etc. Ils devraient être acquis rapidement par le PROCOCA ;
- l'équipe technique doit aussi bénéficier de plus de formation, au Bénin et à l'extérieur.

5. Trois points paraissent en outre importants

- Une répartition plus nette des responsabilités et des tâches entre les élus et les techniciens : il est clair que la maîtrise d'ouvrage (c'est à dire la responsabilité de la mise en œuvre du PROCOCA₂, la définition des priorités, la programmation générale, etc..) est du ressort du Conseil d'Administration de l'UPC ; en revanche la maîtrise d'œuvre (c'est à dire la mise en œuvre concrète des actions programmées et la définition des modalités de leur réalisation) revient principalement à l'équipe technique sur la supervision du groupe de responsables élus désignés à cet effet par le Conseil d'Administration.
- Une programmation opérationnelle qui mette clairement en évidence les priorités par axes et les articulations entre les axes.
- Une répartition claire des tâches entre les membres de l'équipe technique assortie de programmes de travail précis qui permettent la responsabilisation de chacun et qui évitent la dispersion.

IV- MEILLEURE VALORISATION DES PARTENARIATS EXTERIEURS

Elle se traduirait notamment dans quatre mesures :

1. Nouer une alliance forte entre l'UPC et le PPAB

C'est une alliance naturelle qui dépasse la « prestation de service », le PPAB pouvant aider l'UPC dans toutes les activités prévues dans le cadre du PROCOCA (programmation, élaboration de projets, de TDR, formation des conseillers, relations avec l'extérieur, etc.) en plus des appuis méthodologiques apportés dans certains domaines.

L'UPC devrait valoriser au maximum cette alliance, qui est facilitée par la qualité des relations qui existent déjà entre l'équipe technique, l'interface et le responsable du PPAB.

2. Concernant les prestations de service

Le recours aux appels d'offres est parfois lourd et ne semble pas se justifier pour certaines actions ; des propositions sont faites ci-après (Cf. V). Quatre remarques :

- une liste d'accréditation de prestataires pourrait être établie et soumise à l'AFD ; en fonction des besoins, l'UPC pourrait mobiliser des prestataires inscrits sur cette liste, sans passer par un appel d'offres (jusqu'à un certain montant par exemple) ;
- les prestations doivent faire l'objet de TDR plus précis, et faire l'objet d'un suivi plus rapproché, d'un contrôle de qualité ;
- dans les domaines relevant de fonctions que l'UPC doit assurer de façon permanente, (appui aux activités économiques, information et communication, etc.) il est important qu'une capitalisation des acquis (démarche, méthodes) soit faite au sein de l'UPC et que la prestation intègre une dimension de formation au sein de l'organisation ;
- il serait utile d'éviter la multiplication de rapports parfois trop longs (qui reprennent des choses connues de tous) et demander aux prestataires de faire toujours des résumés en deux points : analyses/constats et propositions. Cela en faciliterait l'accès pour les élus et allégerait la tâche de l'équipe technique.

3. Concernant le partenariat avec le GECA

Il n'a pas été possible à la mission de rencontrer le GECA ; aussi, les propositions ci-dessous devront-elles être débattues avec ses responsables.

- L'appui à l'organisation apporté par GECA à l'UPC a été bénéfique ainsi que les apports de méthode en matière de programmation, d'élaboration de micro-projets, etc. Les acquis donc sont sensibles. Il conviendrait sans doute de réduire le nombre de fiches, de documents techniques, de rapports, etc. que doit produire l'équipe technique ; ils prennent beaucoup de temps à rédiger, sont parfois utilisés de façon un peu formelle et il existe donc un risque indéniable de bureaucratisation.

- Les modalités adoptées pour l'évaluation du personnel ont semblé à la mission très complexes et plus adaptées à une entreprise de taille significative qu'à une organisation professionnelle. Il serait préférable, qu'à l'avenir, l'évaluation soit plus « participative » et favorise le dialogue avec chaque salarié, entre salariés et entre les salariés et les élus.
- Le rôle joué par GECA dans la programmation pourrait être revu, du fait de l'appui que l'interface (à mi-temps) et le PPAB peuvent apporter dans ce domaine. Les agents de GECA peuvent avoir un apport dans la formalisation (la mise en forme) de la programmation ; en revanche l'identification concertée (avec les USPP) des actions à mener, la définition d'objectifs opérationnels, supposent un travail de terrain que le GECA n'a pas le temps d'assurer de façon suivie.
- Si le visa par le GECA des demandes de non-objection transmises par l'AFD est maintenu, il conviendrait qu'en cas de refus un travail de reprise soit fait avec l'UPC.
- Il paraît en revanche très important que le GECA accentue son accompagnement en matière d'appui à la gestion de l'UPC, désorganisée par le départ du comptable. Un rapprochement des rubriques qu'utilise l'AFD et de celles qu'utilise l'UPC est nécessaire afin que les dépenses soient bien imputées de part et d'autre (Cf. infra VII). Le GECA pourrait sans doute apporter aussi un appui aux formateurs-comptables qui auront besoin de formation, d'un suivi et d'une supervision.

V- ORGANISATION CONCERTÉE DES RELATIONS DE L'UPC AVEC L'AFD

Trois mesures pourraient rendre plus fluides les relations avec l'AFD.

1. Repréciser les responsabilités dans la gestion du PROCOCA ainsi que la répartition des tâches

Les quelques idées suivantes pourraient être débattues et faire l'objet des précisions nécessaires.

- L'UPC-Bénin est le maître d'ouvrage du projet et c'est donc son Conseil d'Administration qui est responsable vis-à-vis de l'AFD du bon déroulement du projet et d'une utilisation efficace des ressources allouées ; elle assure aussi cette responsabilité vis-à-vis des pouvoirs publics.
- La maîtrise d'œuvre du projet (ceux qui sont chargés de mettre en œuvre les programmes d'action) doit être précisée à l'AFD. Il s'agit forcément de l'équipe technique, en concertation étroite avec des élus désignés à cet effet (dont le nom et la fonction doivent être précisés : le président, le secrétaire général, le trésorier, le président du Conseil de Surveillance...).
- Le GECA pourrait être considéré comme apportant un appui à la maîtrise d'œuvre pour la gestion du projet.

- L'interface est un facilitateur qui intervient dans tous les domaines où les relations entre les différentes parties peuvent être améliorées (Cf. offre technique P. 3 et 4).

Au-delà de ces clarifications, qui restent à confirmer, il paraît utile de souligner l'intérêt d'un dialogue régulier entre les responsables de l'UPC chargés de mettre en œuvre le PROCOCA et le responsable du suivi du projet à l'AFD ; le dialogue permet en effet de lever les malentendus et d'éviter qu'ils s'aggravent.

2. Alléger les procédures de décaissement

Elles sont actuellement longues et lourdes (approbation par l'AFD des programmations annuelles et trimestrielles, demande de non-objection pour chaque action, etc.) ; il est donc proposé ce qui suit :

2.1 Dans l'immédiat

- L'UPC proposera à l'AFD un programme transitoire de 2 à 3 mois (janvier-février-mars) comprenant les actions urgentes prévues et les moyens nécessaires à leur réalisation. Ce programme sera discuté avec l'AFD afin d'arriver à un accord négocié global et les ressources nécessaires seront décaissées (par tranches si nécessaire).
- Cela supposerait que l'atelier pour faire de la programmation 2002 soit reporté (février) pour bien le préparer.

2.2 Faire ensuite une programmation annuelle (mars-décembre 2002) avec l'appui du PPAB et de l'interface (pour le contenu) et avec l'appui du GECA (pour la mise en forme). Le programme élaboré par l'UPC devrait comprendre :

- des objectifs annuels justifiés par rapport au contexte, aux attentes des producteurs, et aux résultats du travail en 2001 ;
- des objectifs précis par axe ;
- les actions à mener par axe, en précisant les priorités et la progression prévue.

Un programme semestriel (mars – juillet 2002) plus détaillé serait aussi préparé (incluant les coûts des opérations).

Le programme annuel devrait être soumis à l'AFD et déboucher (sous réserve d'amendements) sur un accord global, de principe.

Le programme semestriel serait négocié de façon plus précise et faire l'objet d'un avis de non objection global. La négociation de ce programme semestriel devrait aussi permettre de fixer, une fois pour toutes, des normes pour les « frais de déplacements », les frais d'hébergements et autres perdiem ou indemnités.

2.3 Une caisse d'avance devrait être mise en place par l'AFD, dont le montant reste à préciser. Trois remarques à ce propos :

- les dépenses qui pourront être effectuées sur la caisse d'avance (ainsi que les règles pour son utilisation) devront être définies avec précision ;
- l'UPC utilisera la caisse d'avance pour réaliser les actions du programme semestriel prévues (et acceptées par l'AFD). A noter que certaines « grosses » dépenses (équipements) ne devront pas être financées par la caisse d'avance ;
- l'AFD assurera un contrôle a posteriori des dépenses effectuées et refusera la prise en compte d'éventuelles dépenses non prévues. Si des « urgences » apparaissent, l'UPC devra demander l'accord de l'AFD avant d'imputer les dépenses sur la caisse d'avance ;
- certaines « grosses actions » (avec un plafond qui reste à préciser) devraient faire l'objet d'une demande de non-objection spécifique (avec des TDR clairs, allant à l'essentiel, précisant la justification de l'action proposée, sa place dans la programmation, etc.).

2.4 En juillet 2002, l'UPC fournirait un compte-rendu d'activité à l'AFD et présenterait un programme semestriel (août – décembre 2002), qui suivrait la même procédure que celle décrite ci-dessus.

3. Alléger les charges qui pèsent sur l'UPC

La contribution de 10 % de l'UPC à certaines actions (alphabétisation, formation, suivi, etc.) est trop lourde, compte-tenu de la diminution forte des recettes des organisations, liée à la crise du coton (plus de 40 % par rapport aux prévisions). Il est donc proposé de la supprimer, la totalité des coûts de ces actions étant supportée par la subvention AFD.

Cela se justifie d'autant plus :

- qu'il s'agit de missions de service public ;
- que la contribution des USPP (300F/tonne) aux charges de l'UPC est limitée du fait de la baisse de la production cotonnière et couvre déjà une part significative du fonctionnement de l'UPC.

VI- REMARQUES SUR L'EXECUTION FINANCIERE DU PROCOCA2

Faire un point précis sur l'exécution financière du projet est difficile pour plusieurs raisons :

- d'après les documents fournis par le coordonnateur, l'UPC (qui n'a pas actuellement de comptable !) **semble s'appuyer** :
 - ✓ sur les rubriques formulées lors de la mission de suivi-appui réalisée en 1999 (Beauval et al)

✓ sur les montants proposés pour chaque rubrique à cette occasion.

Apparemment, sur un montant total de la subvention AFD de 1 213 520 000 FCFA, les ressources actuellement disponibles, selon le coordonnateur, seraient de 811 015 273 FCFA au 30/09/2001).

- selon les indications fournies par l'AFD, le montant total de la subvention de l'AFD serait de 975 120 000 FCFA et le reliquat calculé serait de 517 145 000 FCFA (si l'on prend en compte tous les engagements effectués) et de 615 222 000 FCFA si l'on ne prend en compte que les versements effectués. Les rubriques utilisées sont en outre partiellement différentes de celles de l'UPC ; cela peut être dû du fait que l'UPC ne mentionne pas, dans les demandes qu'elle formule, la rubrique à laquelle il conviendrait d'imputer la dépense proposée.

Il est clair qu'il s'agit de clarifier les raisons de ces écarts et d'harmoniser les rubriques auxquelles sont affectées les différentes dépenses. Ce travail de rapprochement pourrait être fait avec l'appui du GECA ; il donnerait à l'UPC une vision claire et précise des ressources qui restent disponibles.

Des propositions précises concernant d'éventuelles ré-affectations de crédits ne pourront être faites qu'après cette clarification.

CONCLUSION

L'intérêt (et la difficulté) du PROCOCA tient au fait qu'il a trois finalités :

- 1) Obtenir des **résultats concrets** dans des **délais (trop) courts** parce que les producteurs sont confrontés à de très graves problèmes et parce que c'est les résultats obtenus qui conditionnent la crédibilité des OP vis-à-vis des adhérents et vis-à-vis de l'extérieur.
- 2) Contribuer à **inventer**, par la pratique, le rôle que des OP intermédiaires (USPP – UDP/UPC) peuvent jouer :
 - dans l'appui aux OP de base (services, coordination)
 - dans la représentation des intérêts des agriculteurs au différents niveaux (et en relation avec la FUPRO).
- 3) Contribuer, en même temps, à définir les conditions nécessaires pour que les OP jouent leur rôle :
 - ressources humaines et financières
 - organisation interne du travail
 - relations avec l'extérieur
 - etc.

Appréciés par rapport à ces trois finalités, **les acquis du PROCOCA sont très importants...** Il y a donc lieu d'être optimiste.

La mise en œuvre du PROCOCA rencontre cependant de nombreuses difficultés, que révèlent notamment les lenteurs dans la consommation des crédits disponibles, alors que la demande d'appui des producteurs est très forte.

Les difficultés internes (de programmation, de coordination, de mobilisation de certaines compétences externes, etc.) ont été aggravées par la détérioration du contexte socio-économique (baisse des ressources collectives des OP) et par des malentendus avec l'AFD, qui ont conduit à un net ralentissement des activités en 2001. Les conditions semblent actuellement réunies pour la « relance » d'activités plus explicitement centrées sur les problèmes concrets que rencontrent les producteurs. L'alliance avec le PPAB, l'arrivée de l'interface, les relations nouées avec divers prestataires de services sont des atouts importants qu'il convient à l'UPC de valoriser pour accroître son efficacité et améliorer son positionnement dans l'environnement économique et institutionnel régional.

ANNEXES

- Annexe 1 : Bilan et propositions concernant l’alphabétisation
- Annexe 2 : Méthodologie proposée par GERAM-Conseils pour l’appui aux groupements féminins
- Annexe 3 : Activités menées par le Conseiller en OP des Collines (2000 et 2001)
- Annexe 4 : Termes de référence de la mission

ANNEXE 1

Bilan et propositions concernant l'alphabétisation (GEFAD)

Document élaboré par le GEFAD à l'intention de la mission

Schéma général et niveau de réalisation d'un cycle complet d'alphabétisation par promotion

N°	Activités	Périodes / dates			
		CALCUL			
		Général	Première promotion	Deuxième promotion	Troisième promotion
1	Pré-alphabétisation (information / Sensibilisation)	Décembre	Septembre 1997	9 - 13 Janv. 2000	15 - 20 Janv. 2001
2	Recrutement des alphabétiseurs	Décembre	13 Septembre 1997	21 Janv. 2000	13 Fév 2001
3	Recyclage des alphabétiseurs	Janvier	22 - 27 Septembre 1997	31 Janv. - 5 Fév 2000	26 Fév - 3 Mars 2001
4	Mise en place du matériel	Janvier	Septembre 1997	5 - 7 Fév 2000	3 - 5 Mars 2001
5	Formation des producteurs	Janvier - Février	9 Oct. - 14 Novembre 1997	14 Fév.- 24 Mars 2000	10 Mars - 15 Mai 2001
6	Suivi des activités	Janvier - Février	9 Oct. - 14 Novembre 1997	14 - 24 Mars 2000	10 Mars - 15 Mai 2001
7	Evaluation	Mars	17 - 22 Novembre 1997	3 - 15 Avril 2000	20 - 30 Mai 2001
LECTURE ET ECRITURE					
1	Formation des alphabétiseurs	Décembre	8 - 15 Décembre 1997	18 - 28 Sept 2000	12 - 22 Nov. 2001
2	Mise en place du matériel	Janvier	23 - 31 Décembre 1997	28 - 30 Sept 2000	22 - 26 Nov. 2001
3	Formation des producteurs	Janv., Fév, Mars	10 Janv. - 16 Mai 1998	15 Oct. - 15 Fév 2001	3 Décembre-Février 2002
4	Suivi des activités de formation	Janv., Fév, Mars	Janv., Fév, Mars	15 Oct. - 15 Fév 2001	
5	Evaluation	Mars	13 Avril - 26 Mai 1998	20 - 30 Mai 2001	
POST - ALPHABETISATION (1ère année)					
1	Actualisation des besoins des néo- alphabètes	Août-Nov	Formation enquêteurs 17-18 août 1999 collecte informations		
2	Formation des alphabétiseurs	Janvier	28 sept-1er Oct. 1999		
3	Mise en place du matériel	Janvier	1er oct. 1999		
4	Formation des producteurs	Janv-Mars	12 Oct-30 Nov. 1999		
5	Suivi des activités de formation	Janv-Mars	12 Oct-30 Nov. 1999		
6	Production de documents	Mars-Avril	Nov-Déc 1999		
7	Evaluation	Avril	avril 2000		
POST - ALPHABETISATION (2ème année)					
1	Formation des alphabétiseurs	Janvier	10-14 Oct. 2000		
2	Mise en place du matériel	Janvier	14 Oct. 2000		
3	Formation des producteurs	Janv-Fév	15 Oct-15 Fév 2001		
4	Suivi des activités de formation	Janv-Fév	15 Oct-15 Fév 2001		
5	Evaluation	Mars	Mars 2001		
POST - ALPHABETISATION (3ème année)					
1	Recyclage des alphabétiseurs	Janvier	Décembre 2001		
2	Mise en place du matériel	Janvier	Décembre 2001		
3	Formation des producteurs	Janv-Fév	Janvier-Février 2002		
4	Suivi des activités de formation	Janv-Fév	Janvier-Février 2002		
5	Evaluation	Mars	Mars-Avril 2002		

Schéma général et niveau de réalisation d'un cycle complet d'alphabetisation par promotion (suite et fin)

N°	Activités	Périodes / dates			
		FRANCAIS FONDAMENTAL NIVEAU I			
		Général	Première promotion	Deuxième promotion	Troisième promotion
1	Production de document	Avril, Mai, Juin	Avril, Mai, Juillet 2001		
2	Formation des alphabétiseurs	Septembre	23-28 Juillet 2001		
3	Formation des producteurs	Octobre - Mars	1er Décembre 2001-1er Mai 2002		
4	Suivi des activités	Octobre - Mars			
5	Evaluation	Avril			
		FRANCAIS FONDAMENTAL NIVEAU II			
1	Production de document	Avril, Mai, Juin			
2	Formation des alphabétiseurs	Septembre			
3	Formation des producteurs	Octobre - Mars			
4	Suivi des activités	Octobre - Mars			
5	Evaluation	Avril			

1. Schéma général de déroulement d'un cycle complet de formation pour une promotion

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
1ère année	Pré-alphabétisation (information et Recrutement des alphabétiseurs	Recyclage des alphabétiseurs en cours Mise en place du matériel										
		Formation des producteurs Suivi des activités										
				Evaluation								

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
2ème année	Formation des alphabétiseurs en cours de lecture-écriture	Mise en place du matériel										
		Formation des producteurs Suivi des activités										
				Evaluation								
										Actualisation des besoins des néo-alphabètes		

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
3ème année		Formation des alphabétiseurs en post- alphabétisation1 Mise en place du matériel										
		Formation des producteurs Suivi des activités										
				Production de documents Evaluation								

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
4ème année		Formation des alphabétiseurs en post- alphabétisation2 Mise en place du matériel										
		Formation des producteurs Suivi des activités										
				Evaluation								

1. Schéma général de déroulement d'un cycle complet de formation pour une promotion (suite et fin)

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
5 ^{ème} année		Formation des alphabétiseurs en post- alphabétisation ³ Mise en place du matériel Formation des producteurs Suivi des activités			Production de documents					Formation des alphabétiseurs en français niveau1	Formation des producteurs Suivi des activités	
				Evaluation								

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
6 ^{ème} année		Formation des producteurs Suivi des activités			Evaluation					Formation des alphabétiseurs en français niveau2		
					Production de documents						Formation des producteurs Suivi des activités	

	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
7 ^{ème} année		Formation des producteurs Suivi des activités			Evaluation							

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1997									Pré-alphabétisation 13 : Recrutement des alphabétiseurs 22-27 : Recyclage des alphabétiseurs en cours de Mise en place du matériel	9 Formation des producteurs 14 9 Suivi des activités 14	17-22 : Evaluation	8-15 : Formation des alphabétiseurs en cours de lecture-écriture 23-31 : Mise en place du matériel

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1998	10 Formation des producteurs 16 Suivi des activités 13 Evaluation 26											

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1999								17-18 : Formation des enquêteurs	28 Formation des alphabétiseurs en post-alphabétisation 1 ^{er}	1 ^{er} : Mise en place du matériel 12 Formation des producteurs 30 12 Suivi des activités 30		

200020012002

3. TABLEAU DES REALISATIONS POUR LA PREMIERE PROMOTION

		Abomey	Agbangnizoun	Bohicon	Covè	Djidja	Ouinhi	Za - Kpota	Zagnanado	Zogbodomé	Bantè	Dassa-Zoumè	Glazoué	Ouèssè	Savalou	Savè	Total
Cours initial	Nombre de centres	3	5	6	5	8	8	8	6	7	7	14	12	7	16	8	120
	Inscrits au départ(calcul)	172	182	287	246	329	357	478	284	346	-	679	851	249	665	369	5494
	Testés(lecture-écriture)	94	97	203	76	229	178	210	153	196	188	400	208	94	417	209	2952
	Admis au test(lecture-écriture)	82	77	173	71	212	158	190	140	196	166	363	179	92	387	202	2688
	Taux de réussite	87%	79%	85%	93%	93%	89%	90%	92%	100%	88%	91%	86%	98%	93%	97%	91%
Post-alpha 1	Inscrits	69	77	158	97	240	186	224	148	208	189	251	246	150	381	205	2829
	Testés	66	77	125	53	214	126	157	96	153	159	181	175	96	292	156	2126
	Admis au test	66	76	120	49	201	124	147	93	151	140	206	154	92	255	142	2016
	Taux de réussite	100%	99%	96%	92%	94%	98%	94%	97%	99%	88%	114%	88%	96%	87%	91%	95%
Post-alpha 2	Inscrits	74	104	111	52	211	136	185	92	143	158	196	202	113	260	167	2204
	Testés	69	84	106	29	194	116	129	65	131	124	157	149	80	213	135	1781
	Admis au test	66	81	95	24	186	110	111	57	118	108	141	146	77	208	131	1659
	Taux de réussite	96%	96%	90%	83%	96%	95%	86%	88%	90%	87%	90%	98%	96%	98%	97%	93%
Post-alpha 3	Inscrits prévus	66	81	95	24	186	110	111	57	118	108	141	146	77	208	131	1659
Français fondamental	Inscrits	29	32	26	33	20	20	25	19	26	26	14	15	23	26	9	359

4.1 Schéma de déroulement de la formation de la deuxième promotion

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
9-13 : Pré-alphabétisation 21 : Recrutement des alphabétiseurs 31 Recyclage des alphabétiseurs en cours de calcul 5	5-7 : Mise en place du matériel 14 Formation des producteurs 24 14 Suivi des activités 24		3-15 : Evaluation					18-28 : Formation des alphabétiseurs en cours de lecture-écriture 28-30 : Mise en place du matériel	15 Formation des producteurs 15 15 Suivi des activités 15		

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
15 Formation des producteurs 15 suite 15 Suivi des activités 15 suite				20-30 : Evaluation							

4.2 TABLEAU DES REALISATIONS POUR LA DEUXIEME PROMOTION

		Abomey	Agbangnizoun	Bohicon	Covè	Djidja	Ouinhi	Za - Kpota	Zagnanado	Zogbodomé	Bantè	Dassa-Zoumè	Glazoué	Ouèssè	Savalou	Savè	Total
Cours initial	Nombre de centres	4	7	4	5	7	12	15	6	7	12	15	16	9	17	12	148
	Inscrits au départ(calcul)	120	177	135	114	235	379	772	178	212	348	431	413	208	483	363	4568
	Testés(lecture-écriture)	88	144	87	55	179	372	432	67	161	226	293	361	178	409	274	3326
	Admis au test(lecture-écriture)	80	135	80	45	158	329	354	56	150	197	210	332	166	349	247	2888
	Taux de réussite	91%	94%	92%	82%	88%	88%	82%	84%	93%	87%	72%	92%	93%	85%	90%	87%
Post-alpha 1	Inscrits prévus	80	135	80	45	158	329	354	56	150	197	210	332	166	349	247	2888

20012002

5.2 TABLEAU DES REALISATIONS POUR LA TROISIEME PROMOTION

		Abomey	Agbangnizou	Bohicon	Covè	Djidja	Ouinhi	Za - Kpota	Zagnanado	Zogbodomé	Bantè	Dassa-Zoumè	Glazoué	Ouèssè	Savalou	Savè	Total
Cours initial (lecture-écriture en cours)	Nombre de centres	9	7	4	7	12	17	15	6	6	9	13	12	9	18	12	156
	Inscrits au départ(calcul)	277	194	108	126	430	557	559	192	157	264	371	421	292	452	334	4734
	Testés(calcul)	256	181	100	105	363	513	463	148	137	211	311	347	278	396	281	4090
	Admis au test(calcul)	237	174	95	105	356	488	450	145	135	199	273	336	278	387	272	3930
	Taux de réussite	93%	96%	95%	100%	98%	95%	97%	98%	99%	94%	88%	97%	100%	98%	97%	96%

6. Date de signature des contrats et calendriers de décaissement

6.1 Tableau des décaissements (2000)

N°	désignations	%	Participation AFD Montant en FCFA	Date de signature du contrat	Périodes des décaissements		
					attendues	effectives	Ecart observé
1	volets organisation cours de calcul et français	31	38 272 500	07/12/99	17/03/2000	22/03/2000	2mois 5jours
2	volets cours de lecture et d'écriture	24	29 913 750	07/12/99	10/03/2000	25/04/2000	1mois 15 jours
3	volets suivi évaluation cours C et renforcement	21	25 631 250	07/12/99	17/07/2000	01/09/2000	1 mois 13 jours
4	volet post-alphabétisation	24	29 868 000	idem	11/09/2000	13/01/2001	4 mois 3 jours
Total			123 685 500				

Par rapport à la première phase, nous notons une nette amélioration au niveau de la date de signature du contrat (décembre 2000)

6.2 Tableau des décaissements (2001)

N°	désignations	%	Participation AFD Montant en FCFA	Participation UPC -Bénin Montant en FCFA	Date de signature du contrat	Périodes des décaissements		
						attendues	effectives	Ecart observé
1	volets organisation cours de calcul et français	28	40 372 500	—	20/03/01	22/01/2001	27/04/2001	3mois 5jours
2	volets cours de lecture et d'écriture	21	29 913 750	—	20/03/01	12/03/2001	08/08/2001	3mois 26 jours
3	volets suivi évaluation cours C et renforcement	30	29 399 475	12 599 775	20/03/01	16/07/2001	08/08/2001	22 jours
					20/03/01	16/07/2001	—	—
4	volet post-alphabétisation	21	28 252 425	1 615 575	20/03/01	10/09/2001	—	—
					20/03/01	10/09/2001	—	—
	avenant au contrat N° 011(appui institutionnel)		7 564 371		oct-01			
Total			135 502 521	14 215 350	—			
TOTAL			149 717 871					

L'observation la plus importante est le retard enregistré en 2001 sur la signature du contrat (fin mars au lieu de décembre).

L'avenant au contrat N° 011 est signé en octobre 2001. Le décaissement ne pourrait avoir lieu qu'en décembre. Ceci occasionnera à coup sûr le retard dans la réalisation des actions programmées au compte de l'appui institutionnel

7. PREVISIONS TECHNIQUES ET FINANCIERES

7.1. objectifs quantitatifs (2002)

1. Assurer la formation en langues nationales

3000 producteurs de la 2^{ème} promotion en post-alphabétisation 2^{ème} année

3500 producteurs en post-alphabétisation niveau 1

3750 personnes de la quatrième promotion en alphabétisation initiale

2. Assurer la formation en français de:

300 producteurs de la première promotion en niveau 2 (fin formation)

600 producteurs de la deuxième promotion en niveau 1 (à raison de 2 centres par USPP)

3 Prévision financière

Tableau récapitulatif de la post-alphabétisation niveau 2 de la 2^{ème} promotion (3.000 personnes)

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>POST ALPHABETISATION</u>	<u>9.956</u>	3.000	<u>29.868.000</u>
Formation des animateurs	3.141	3.000	9.423.000
Mise en place du matériel	80	3.000	240.000
Formation des producteurs	2.785	3.000	8.355.000
Production des documents	1.300	3.000	3.900.000
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3.000	351.000
Supervision sous-préfectorale	680	3.000	2.040.000
Supervision départementale	315	3.000	945.000
Evaluation finale	458	3.000	1.374.000
Concours	1.000	3.000	3.000.000
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.000	240.000

Tableau récapitulatif de la post-alphabétisation niveau 1 de la 3^{ème} promotion (3.500 personnes du cours C déjà alphabétisées)

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>POST ALPHABETISATION</u>	<u>9.956</u>	3500	<u>34846000</u>
Formation des animateurs	3.141	3500	10993500
Mise en place du matériel	80	3500	280000
Formation des producteurs	2.785	3500	9747500
Production des documents	1.300	3500	4550000
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3500	409500
Supervision sous-préfectorale	680	3500	2380000
Supervision départementale	315	3500	1102500
Evaluation finale	458	3500	1603000
Concours	1.000	3500	3500000
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3500	280000

*Tableau récapitulatif de l'alphabétisation initiale de 3.750 producteurs dans 150 nouveaux centres
promotion 4 année 2002*

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>I Volet organisation</u>	<u>791</u>	3.750	<u>2.966.250</u>
Information et recensement	397	3.750	1.488.750
Sélection des alphabétiseurs	394	3.750	1.477.500
<u>Cours de calcul (COURS B)</u>	<u>8175</u>	3.750	<u>30.656.250</u>
Formation des alphabétiseurs	3065	3.750	11.493.750
Mise en place du matériel et installation des alphabétiseurs	80	3.750	300.000
Formation des producteurs	3235	3.750	12.131.250
<u>Suivi évaluation</u>			
<u>Séances pédagogiques</u>	117	3.750	438.750
Supervision sous-préfectorale	680	3.750	2.550.000
Supervision départementale	314	3.750	1.177.500
Evaluation finale	458	3.750	1.717.500
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.750	300.000
Gestion du programme	146	3.750	547.500
<u>Cours de lecture et d'écriture (COURS C)</u>	<u>11.212</u>	3.750	<u>42.045.000</u>
Formation des alphabétiseurs	4712	3.750	17.670.000
Mise en place du matériel	80	3.750	300.000
Formation des producteurs	3185	3.750	11.943.750
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
<u>Séances pédagogiques</u>	117	3.750	438.750
Supervision sous-préfectorale	680	3.750	2.550.000
Supervision départementale	314	3.750	1.177.500
Evaluation finale	458	3.750	1.717.500
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.750	300.000
Equipement sommaire	1.440	3.750	5.400.000
Gestion du programme	146	3.750	547.500
<u>Total organisation (Cours B et C)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>75.667.500</u>

Formation de 300 néo-alphabètes de la 1^{ère} promotion en français fondamental niveau 2

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
Formation des néo-alphabètes (22.500 X300)	6.750.000
Total	<u>6.750.000</u>

Formation de 600 néo-alphabètes de la 2^{ème} promotion en français fondamental niveau 1

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
Formation des néo-alphabètes (22.500 X600)	13.500.000
Total	<u>13.500.000</u>

Budget prévisionnel pour le programme de l'an 2002

Tableau récapitulatif des dépenses 2002

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
1- post-alphabétisation 2 ^{ème} promotion (niveau2)	29868000
2-post- alphabétisation 3 ^{ème} promotion (niveau1)	34846000
3- alphabétisation initial 4 ^{ème} promotion	75667500
4- formation des néo-alphabètes en français fondamental (niveau2)	6750000
5- formation des néo-alphabètes en français fondamental (niveau1)	13500000
Total	160.631.500

7.2. objectifs quantitatifs (2003)

1. Assurer la formation en langues nationales

3000 producteurs de la 2^{ème} promotion en post-alphabétisation 3^{ème} année

3500 producteurs de la 3^{ème} promotion post-alphabétisation niveau 2

3750 personnes de la 4^{ème} promotion post-alphabétisation niveau 2

3750 personnes de la 5^{ème} promotion en alphabétisation initiale

2. Assurer la formation en français de:

600 producteurs de la 2^{ème} promotion en niveau 2 (fin formation)

600 producteurs de la 3^{ème} promotion en niveau 1

3. Prévision financière

Tableau récapitulatif de la post-alphabétisation niveau 3 de la 2^{ème} promotion (3.000 personnes)

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>POST ALPHABETISATION</u>	<u>9.956</u>	3.000	<u>29.868.000</u>
Formation des animateurs	3.141	3.000	9.423.000
Mise en place du matériel	80	3.000	240.000
Formation des producteurs	2.785	3.000	8.355.000
Production des documents	1.300	3.000	3.900.000
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3.000	351.000
Supervision sous-préfectorale	680	3.000	2.040.000
Supervision départementale	315	3.000	945.000
Evaluation finale	458	3.000	1.374.000
Concours	1.000	3.000	3.000.000
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.000	240.000

Tableau récapitulatif de la post-alphabétisation niveau 2 de la 3^{ème} promotion (3.500 personnes)

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>POST ALPHABETISATION</u>	<u>9.956</u>	3500	<u>34846000</u>
Formation des animateurs	3.141	3500	10993500
Mise en place du matériel	80	3500	280000
Formation des producteurs	2.785	3500	9747500
Production des documents	1.300	3500	4550000
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3500	409500
Supervision sous-préfectorale	680	3500	2380000
Supervision départementale	315	3500	1102500
Evaluation finale	458	3500	1603000
Concours	1.000	3500	3500000
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3500	280000

Tableau récapitulatif de la post-alphabétisation niveau 1 de la 4^{ème} promotion (3.750 personnes)

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>POST ALPHABETISATION</u>	<u>9.956</u>	3750	<u>37335000</u>
Formation des animateurs	3.141	3750	11778750
Mise en place du matériel	80	3750	300000
Formation des producteurs	2.785	3750	10443750
Production des documents	1.300	3750	4875000
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3750	438750
Supervision sous-préfectorale	680	3750	2550000
Supervision départementale	315	3750	1181250
Evaluation finale	458	3750	1717500
Concours	1.000	3750	3750000
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3750	300000

*Tableau récapitulatif de l'alphabétisation initiale de 3.750 producteurs dans 150 nouveaux centres
promotion 5 année 2003*

Poste de dépenses	Coût unitaire (F CFA)	Effectif	Montant (F CFA)
<u>I Volet organisation</u>	<u>791</u>	3.750	<u>2.966.250</u>
Information et recensement	397	3.750	1.488.750
Sélection des alphabétiseurs	394	3.750	1.477.500
<u>Cours de calcul (COURS B)</u>	<u>8175</u>	3.750	<u>30.656.250</u>
Formation des alphabétiseurs	3065	3.750	11.493.750
Mise en place du matériel et installation des alphabétiseurs	80	3.750	300.000
Formation des producteurs	3235	3.750	12.131.250
<u>Suivi évaluation</u>			
Séances pédagogiques	117	3.750	438.750
Supervision sous-préfectorale	680	3.750	2.550.000
Supervision départementale	314	3.750	1.177.500
Evaluation finale	458	3.750	1.717.500
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.750	300.000
Gestion du programme	146	3.750	547.500
<u>Cours de lecture et d'écriture (COURS C)</u>	<u>11.212</u>	3.750	<u>42.045.000</u>
Formation des alphabétiseurs	4712	3.750	17.670.000
Mise en place du matériel	80	3.750	300.000
Formation des producteurs	3185	3.750	11.943.750
<u>SUIVI EVALUATION</u>			
Séances pédagogiques	117	3.750	438.750
Supervision sous-préfectorale	680	3.750	2.550.000
Supervision départementale	314	3.750	1.177.500
Evaluation finale	458	3.750	1.717.500
Secrétariat, Synthèse et Rapports	80	3.750	300.000
Equipement sommaire	1.440	3.750	5.400.000
Gestion du programme	146	3.750	547.500
<u>Total organisation (Cours B et C)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>75.667.500</u>

Formation de 600 néo-alphabètes de la 2^{ème} promotion en français fondamental niveau 2

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
Formation des néo-alphabètes (22.500 X600)	13.500.000
Total	<u>13.500.000</u>

Formation de 600 néo-alphabètes de la 3^{ème} promotion en français fondamental niveau 1

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
Formation des néo-alphabètes (22.500 X600)	13.500.000
Total	<u>13.500.000</u>

Budget prévisionnel pour le programme de l'an 2003Tableau récapitulatif des dépenses 2003

Poste de dépenses	Montant (F CFA)
1- post-alphabétisation 2 ^{ème} promotion (niveau3)	29868000
2-post- alphabétisation 3 ^{ème} promotion (niveau2)	34846000
3- post- alphabétisation 4 ^{ème} promotion (niveau1)	37335000
4- alphabétisation initiale 5 ^{ème} promotion	75667500
5- formation des néo-alphabètes en français fondamental (niveau2)	13500000
6- formation des néo-alphabètes en français fondamental (niveau1)	13500000
Total	204.716.500

ANNEXE 2

Méthodologie proposée par GERAM -
Conseils pour l'appui aux groupements féminins

Note d'orientation de l'appui à l'agricultrice dans le
Zou et les Collines
(Démarche d'intervention)

Démarche de l'intervention

Le travail se fera avec quelques USPP notamment celles qui sont prêtes à collaborer et à financer certaines rubriques du programme. Une discussion sur le choix des USPP et GF sera organisée au niveau de l'UDP. Les GF dynamiques seront identifiés grâce aux USPP et les autres partenaires qui interviennent dans le domaine. La priorité sera donnée aux GF qui ont un support fonctionnel et qui ont besoin d'un accompagnement.

Les ressources humaines (experts et personnes compétentes en développement organisationnel) seront mobilisées pour les différentes formations.

Les populations des localités choisies et les GF pilotes seront informés et pourront discuter du programme grâce à une démarche d'intervention qui se déroulera en 7 phases :

PHASE 1 : Contact – Information – Reconnaissance

Cette phase consiste en une observation scientifique de la réalité afin de déterminer les différents facteurs qui favorisent ou freinent l'évolution, voir la dynamisation des GF en vu de tirer des leçons pour le futur. Le contact avec le GF permettra d'échanger des informations en termes de présentation du programme et d'identification du GF. La reconnaissance du GF se fera grâce à un canevas d'identification et de caractérisation du GF.

Pour aider un groupement de femmes à se développer, il faut d'abord bien le connaître, tel qu'il est, et tel qu'il a évolué. Un dossier d'observation critique des groupements doit être élaboré sur la base des **questions à se poser** et des **indicateurs** à observer (des signes qui permettent de répondre aux questions).

L'outil n°1 : Grille d'observation sera utilisé (voir en annexe)

PHASE 2 : Bilan diagnostic

Le travail de l'encadrement risque d'être improductif s'il ne s'appuie pas sur une analyse rigoureuse de la réalité villageoise et les conditions de changement et de dynamisation des groupements féminins. C'est un préalable nécessaire à la définition et à la réalisation d'un programme d'actions en faveur des femmes.

Le bilan diagnostic est un état des lieux et un repérage des problèmes majeurs et facteurs déterminants qui seront confrontés aux opportunités et atouts du groupement. Cette analyse vise plusieurs aspects : social, organisationnel, économique. L'analyse des relations de causes à effets permet d'enclencher un processus d'apprentissage réciproque et de découverte basé sur les méthodes actives de recherche participative. Ce processus limité dans le temps devra conduire à une hiérarchisation des problèmes en fonction de la complexité des solutions envisageables. Il en découlera un minimum d'actions opérationnelles et des questions ou problèmes ayant encore besoin d'expérimentation et de clarification.

PHASE 3 : Priorisation et programmation concertée

Après le diagnostic, il faut une priorisation des actions envisagées grâce à un dialogue croisé. La méthode de priorisation par triangulation permet de négocier une première action dénommée action test d'intérêt central pour le groupement (produit de négociation). La mise en œuvre de cette action permet de rechercher des solutions à 2 ou 3 autres actions planifiées dans le temps en tenant compte des moyens financiers internes ou mobilisables auprès des partenaires.

Il faut préciser que ce programme devient un programme minimum de consolidation qui doit embrasser aussi bien des actions concrètes que des actions formatives. Ces actions mobilisent les ressources disponibles et les énergies du groupement. C'est donc des actions structurantes à ancrage fédératif pour le groupement.

L'outil n°2 pourra être utilisé pour la programmation des activités. (voir annexe)

PHASE 4: Animation de projets villageois autonomes

L'éducation coopérative doit procéder d'une pratique nouvelle dans les rapports entre l'encadrement (structures d'appui) et les groupements. Les actions simples ayant besoin d'un minimum d'appui et fondées sur l'appui de leaders (animatrice villageoise) doivent être priorisées. Face à l'abandon d'une attitude paternaliste expliquant aux groupements les bonnes solutions, il faut éveiller la libéralisation de l'expression des femmes par la multiplication des échanges d'expériences entre les groupements de femmes. Dans la plupart des GF, il existe des femmes capables de drainer les autres et d'influencer positivement leurs opinions. Les fonctions d'animation doivent être éveiller dans les GF. Le recrutement et la formation d'animatrices villageoises pourra susciter un éveil au niveau des autres membres. Ces animatrices devront apporter un maximum d'appui aux différentes activités du programme après un diagnostic concerté avec les membres du groupement.

PHASE 5 : Animation d'une dynamique de recherche – action – développement

Les activités des GF doivent être orientées vers le long terme et évoluer vers une professionnalisation. Pour ce faire, il faut une expérimentation villageoise d'actions ou de mécanisme socio-organisationnels par des activités de recherche action développement. Ceci suppose une recherche de solutions organisationnelles, sociales, techniques, technologique aux différents problèmes des groupements. La recherche conduira à une reproduction des actions en des grandeurs réelles pouvant conduire à un développement interne de l'action.

PHASE 6 : Les formations d'accompagnement

Les membres des GF doivent assurer eux-mêmes la gestion de leur groupement. Le rôle de l'encadrement est seulement de les aider. Mais avant que cela ne soit totalement possible, il faut nécessairement leur donner des formations. Par exemple, la récente élection des femmes dans au sein des CA des OPA s'est faite sans formations. Ainsi, très peu de ces femmes arrivent à s'exprimer valablement au sein des CA.

La formation doit s'appuyer sur ce que font les femmes et les problèmes qu'elles rencontrent quotidiennement. Les formations doivent être organisées à des moments où les femmes sont disponibles.

Contenu des formations

1. Formation – appui au développement organisationnel

- Vie associative
- Communication (femmes leaders)

2. Formation technique

- Montage de micro-projets
- Formation à la programmation des activités de transformation
- Plan de production (quantités, rythme...)
- Plan de financement
- Compte d'exploitation prévisionnelle
- Gestion simplifiée
- Technique d'amélioration des produits transformés – produits labellisés

3. Formation à l'analyse d'une situation

- Pour appuyer l'auto analyse des groupements, il faut mettre l'accent sur les méthodes d'analyse d'un problème
- Organiser des visites échanges

4. L'alphabétisation fonctionnelle

Principes pédagogiques des formations

Les interventions auprès des femmes doivent respecter quelques principes pédagogiques de base utiles à rappeler :

- Pédagogie progressive : Ne pas vouloir tout expliquer mais en même temps ne pas disséquer l'information transmise au point de la incompréhensible.
- Pédagogie active : Amener les femmes elles-mêmes à trouver les réponses aux problèmes posés.
- Pédagogie concrète : Appui sur l'expérience des femmes.

PHASE 7 : Capitalisation – Appropriation

La phase d'auto évaluation est un temps fort du processus d'évolution des GF. Elle permet d'identifier la situation actuelle, ses causes et contraintes et de la comparer à l'objectif à long terme qui est un GF dynamique, efficace techniquement et économiquement ; dont les membres sont capables de s'exprimer librement dans le CA des GV, USPP et UDP. Il faudra donc, chaque année analyser les étapes voir les pas à franchir au cours de la prochaine année.

L'auto évaluation par les GF devra leur apprendre à capitaliser les acquis. Ainsi, le produit sera partagé avec les acteurs villageois (GV), les USPP et l'UDP et une extension des acquis sera faite au niveau des autres GF du Département.

Ceci vise à préparer ou dynamiser un réseau thématique de regroupement et de structuration à différents niveaux géographiques. Ce sera un réseau thématique de professionnalisation de l'agricultrice dans le Zou et les Collines.

ANNEXE 3

Activités menées par le Conseiller en OP des collines (2000 – 2001)

(Récapitulatif élaboré à la demande de la mission)

USPP	ACTIVITES MENEES	PERIODE																							
		2000												2001											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
BANTE	<ul style="list-style-type: none"> Appui à l'identification des besoins spécifiques rentables par USPP et élaboration de programme d'activités. Appui à la gestion de la carrière du personnel des USPP Formation sur la maîtrise du rôle de chaque élu du CA et du CS de l'USPP et de 2 GV (N'Tchotché et Illélakoun) Appui à l'étude et à l'amendement des statuts et RI de l'USPP et des GV Suivi évaluation et appui conseil a/s fonctionnement des organes et le rôle des élus. Suivi appui à la commercialisation du coton-graine campagne 2000-2001 																								
DASSA-ZOUME	<ul style="list-style-type: none"> Appui à l'identification des besoins spécifiques rentables et élaboration de programme d'activités. Gestion de la carrière du personnel des USPP Formation sur la gestion des intrants agricoles par les OP. Formation sur la maîtrise du rôle des élus du CA et du CS de l'USPP et de deux (02) GV (Fita et Gbédavo) Appui à l'étude et à l'amendement des statuts et RI de l'USPP et des GV Appui à l'organisation et au déroulement des AGO des GV. Suivi appui à la commercialisation du coton graine C/00-01. 																								

GLAZOUE	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'identification des besoins spécifiques rentables et élaboration de programme d'activités • Appui à l'organisation et au déroulement des AGO de l'USPP et des GV. • Suivi appui à la commercialisation du coton graine C/99-00 • Gestion de la carrière du personnel de l'USPP • Formation sur la gestion des intrants agricoles • Formation sur la maîtrise du rôle des élus du CA et du CS de l'USPP et de deux (02) GV (Yawa et Kpassalè) • Sécurisation des ressources financières des OP • Appui à l'étude, à l'amendement et à l'adoption des statuts et RI de l'USPP et des GV • Formation sur la gestion d'une quincaillerie. 	
OUESSE	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'identification des besoins spécifiques rentables et élaboration de programme d'activités. • Appui à l'organisation et au déroulement AGO de l'USPP et des GV • Gestion de la carrière du personnel de l'USPP • Formation sur la gestion des intrants agricoles par les OP • Formation sur la maîtrise du rôle des élus du CA et du CS de l'USPP et des GV 	

ANNEXE 4

Termes de référence de la mission

Note relative à la mission d'appui de Mme Mercoiret (Cirad-Tera) à l'Union des Producteurs du Centre.

Prococa₂

Suite à la demande formulée par M. le Président de l'Upc, dans le cadre du Prococa₂, financé par l'Afd, les propositions suivantes sont soumises à l'appréciation des institutions concernées.

1. Objectifs de la mission

La mission d'appui à l'Upc aura pour but :

- a) de réaliser un bilan, à mi-parcours, des actions menées dans le cadre du Prococa₂. Ce bilan sera réalisé en concertation étroite avec des Gv, des Uspp et l'Upc et s'efforcera notamment d'identifier et d'analyser les facteurs qui favorisent ou qui freinent la programmation et la mise en œuvre des actions.
- b) de préciser les programmes de travail ; il s'agira d'aider l'Upc à dégager des stratégies à moyen terme et des priorités et de formuler des propositions de travail négociées avec l'Upc et les Uspp.
- c) de formuler des propositions pour la mobilisation des ressources humaines nécessaires à la promotion de l'Upc, des Uspp et des Gv ; il s'agira notamment de formuler des propositions relatives à l'organisation de l'équipe technique et à la mobilisation des appuis nécessaires à la réalisation des objectifs retenus (dont par exemple le voyage d'étude proposé par l'Upc). La réflexion portera notamment sur la définition d'un schéma d'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre.

2. Déroulement de la mission

La mission se déroulera pendant 2 semaines, en novembre 2002, et comprendra trois temps :

- ✓ Un travail avec les responsables de l'Upc engagés dans la mise en œuvre du Prococa₂ : objectifs visés par le Prococa₂, programmes définis, résultats et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ;
- ✓ Un travail dans des Uspp afin de mettre en évidence, à l'échelon villageois et sous-préfectoral, la perception que les producteurs ont du Prococa₂ eu égard à leurs problèmes et priorités et de recueillir leurs propositions.

✓ L'élaboration et la discussion de propositions.

Un expert national, Monsieur Florentin Agoua, participera à la mission ; il a été choisi en accord avec l'Upc et l'Afd.

Il est souhaitable qu'un représentant du Ppab soit associé à la mission afin que soient approfondies les synergies qui se sont créées récemment entre le Ppab et le Prococa₂.

La rédaction du rapport

Un rapport de mission provisoire sera élaboré et transmis à l'Upc pour avis. Le rapport définitif intégrera les observations faites par l'Upc ; il sera accompagné de supports pédagogiques pouvant faciliter sa diffusion large au sein des USPP et sa discussion.